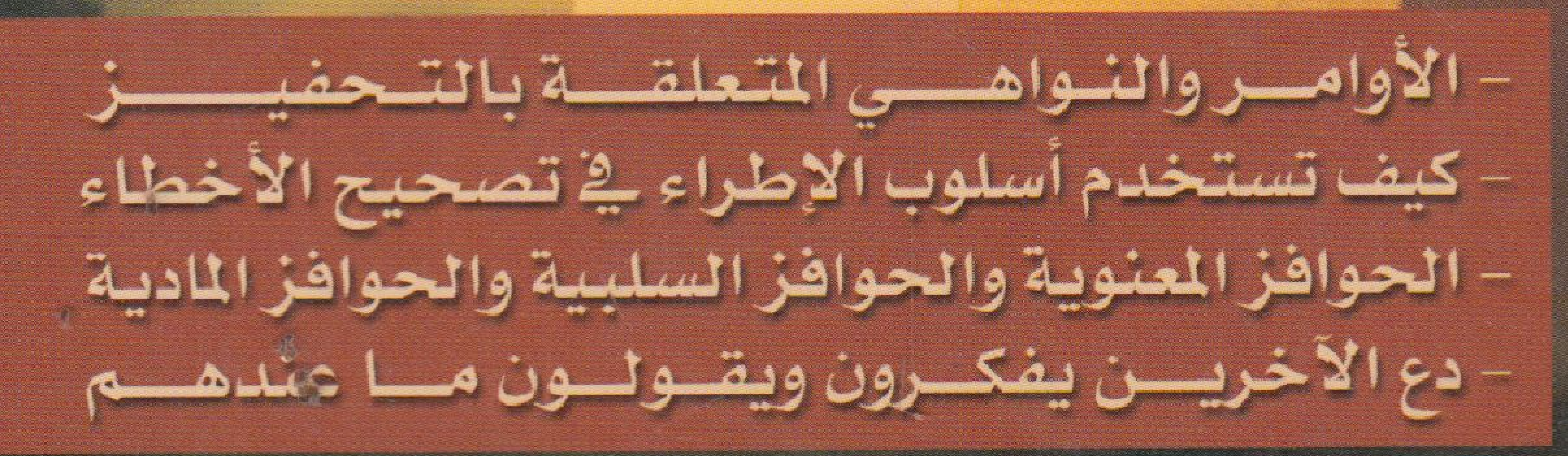
سلسلة فن قيادة الحياة وتفعيلها

كيف تحفز الآخرين وتحصل على أفضل ما لديهم

أ. سليمان الدروبي





سلسلة فن قيادة الحياة وتفعيلها

كيف تحفّز الآخرين
وتحصل على أفضل ما لديهم

- الأوامر والنواهي المتعلقة بالتحفيز.
- كيف تستخدم أسلوب الإطراء في تصحيح الأخطاء.
- الحوافز المعنوية والحوافز السلبية والحوافز المادية.
- دع الآخرين يفكرون ويقولون ما عندهم.

تاليف

أ. سليمان الدروبي

الطبعة الأولى

2007م - 1428هـ



سليمان جميل الدروبي

كيف تحفز الآخرين وتحصل على أفضل ما لديهم/ أ. سليمان الدروبي

رقم إيداع (2006/11/2985)

رقم الإجازة لدى دائرة المطبوعات والنشر (2006/11/3677)

❖ تم إعداد بيانات الفهرسة والتصنيف الأولية من قبل دائرة المكتبة الوطنية

ردمك: (ISBN 9957-36-169- 4)

دار الأسرة للنشر والتوزيع

عمان – الأردن - العبدلي – هاتف 5689113 - 6 – 962+

فاكس 4613465 - 6- 962+

ص.ب 927426 – الرمز البريدي 11190 عمان / الأردن

www.alamthqafa.com

E-mail :daralosra @yahoo.com

بسم الله الرحمن الرحيم

المقدمة

التحفيز هو مولد النشاط والفاعلية في العمل، وهو من الطرق النشطة للحصول على أفضل ما لدى الغير؛ سواء كان ذلك يتعلق بالأمور المادية أم المعنوية.

ولكي تصل إلى ذلك لابد من الاهتمام بالكيفية الناجمة للتحفيز، وذلك عن طريق اتباع أفضل السبل وأسرعها، وأكثرها جدوى لتحقيق ذلك، ومن المفيد أن يتم التركيز على الأساليب التحفيزية التي تؤدي إلى إيجاد نوع من الديمومة في الإنتاج والفعالية.

والتحفيز لا يقتصر فقط على وسائل الدعم و تعزيز الإيجابية فحسب، بل يتعداها إلى وسائل التحفيز السلبية، بما في ذلك العقوبات التأديبية التي يتم فرضها. ويعتمد اختيار نوع المحفز على الشخصية التي يتمتع بها الشخص المراد تحفيزه، وبذلك فإن التحفيز يتسم بطابع النسبية، بحيث يختلف أسلوبه من شخص لآخر، ومن مكان لآخر، وفي نفس المكان وحتى من زمن لآخر.

وتوضيحا لما سبق، فقد عملنا على إلقاء الضوء على الكثير من المسائل المتعلقة بموضوع التحفيز والدعم الإيجابي والسلبي وغيره، وكل ذلك بهدف إحاطة القارئ الكريم علما بمهارات التحفيز المختلفة.

المؤلف

كيف يمكننا تحفيز الآخرين؟

أن الحوافز وأساليب إثارة الحماس تنبع من داخل عقول وقلوب الآخرين، وحيث أنه لن يكون باستطاعتنا أبدا الدخول إلى عقول وقلوب الآخرين، فإننا سنظل دائما ندور حولهم في مدار خارجي ولن يكون بإمكاننا أبدا أن نحفز أي شخص على أداء أي عمل، حيث إن هذا الإحساس يجب أن ينبع من الداخل، ولكنه بإمكاننا أن نقوم بإيجاد بيئة معينة يمكن أن يقوم الآخرون من خلالها بتحفيز أنفسهم.

الاستماع من أعظم الطرق لإثارة التحفيز

إن الناس جميعا ترغب بشدة بل وتتمنى أن يتم الاستماع إليها، وإذا ما قمنا نحن كمدراء بالتوقف والاستماع إلى هؤلاء الأشخاص، فإنهم سوف يخبروننا بكل الأشياء التي تعد على قدر كبير من الأهمية بالنسبة إليهم، كما أنهم سوف يخبروننا أيضا بالأشياء التي تتسبب في إثارة حماسهم وتحفزهم على العمل، ومن مهمتنا أن نقوم بالاستجابة إليهم بحيث نلبي لهم احتياجاتهم ونقوم بأداء دورنا في المؤسسة، إن الاستماع والاستجابة إلى كل المتطلبات التي ترد إليك تعتبر واحدة من أعظم الطرق التي في متناول يد أي مدير والتي بإمكانها إثارة الحماس والتحفيز على العمل.

المال من العوامل الرئيسية للتحفيز

ويعد المال من أكثر الأمثلة الملموسة على العوامل المحفزة المقبولة من الناحية الاجتماعية والتي يقوم الآخرون بالمطالبة بها في كثير من الأحيان. فإذا ما قمت بسؤال مجموعة من العاملين الساخطين عن الشيء الذي يمكن أن يجعلهم

سعداء، فإن المال بكل تأكيد سوف يكون على رأس القائمة. ولكن بالرغم من هذا، فإنه إذا ما قمت بمنحهم زيادة في الراتب بمقدار 10٪، فإنه يوجد احتمال كبير أنهم سوف يستمرون في الشعور بالسخط .

لماذا؟ لأن المال لا يمثل كل العوامل التي يمكنها تحفيزهم على العمل أو ربما كان العامل الرئيسي فقط. فالمال يعد من أسهل عوامل التحفيز من حيث القدرة على تقديره والتعبير عنه.

إذا خصصت وقتا أطول لمشاهدة مرءوسيك، فإنهم سيطلعونك على الأشياء التي تحفزهم على العمل

إن المشاهدة لها نفس المقدرة التي للاستماع في القيام باكتشاف العوامل الرئيسية التي يمكنها إثارة حماس العاملين وتحفيزهم على العمل وينال لنا طلبة علم لغة الجسد إنه من الأسهل أن تقرأ رد الفعل الحقيقي لأي شخص من خلال لغة جسده عنها من خلال الكلمات التي ينطق بها، لماذا؟ لأن الفم قد ينطبق بكلمة "حسنا" بينما تعكس العينان والمظهر العام شعورا بعدم الرضا والإحباط ويمكننا أن نقول إن العينين والمظهر لديهما قدرة أكبر على التعبير الصادق.

اسند المهمة المناسبة للشخص المناسب

لذا فمن المهام الأولى لنا فيما يتعلق بالتحفيز على العمل هي أن نتأكد من إسناد المهمة المناسبة للشخص المناسب، وبمعنى آخر يجب أن نتأكد أننا قمنا باختيار المهمة بعناية وقمنا بتدريب العاملين عليها بالقدر الكافي وأمددناهم بما يحتاجون إليه من معدات، وبالإضافة إلى هذه العوامل، فإنه يجب علينا أيضا أن نزرع الثقة بداخلهم حتى يكونوا مؤمنين بقدرتهم على القيام بأداء تلك المهمة.

عامل الآخرين كما تحب أن يعاملوك

نحن جميعا على دراية بالقاعدة الذهبية التي تقول " قم بمعاملة الآخرين بالطريقة التي تحب أن يعاملوك بها " . فلقد نشأت هذه المقولة معنا منذ حداثتنا سواء في عالمنا الدنيوي أو من خلال أفكارنا الدينية. وتلك العبارة تحمل إحدى الحقائق التي إذا تمّ تطبيقها، فإنها من الممكن أن تجعل الحياة أفضل بالنسبة لنا جميعا.

ولقد تم اختيار هذه القاعدة الذهبية أيضا ووضعها في العديد من الأشكال والنماذج التي تحتوي على وجهات نظر مريرة تصيب بالاشمئزاز. فإن القاعدة الذهبية المالية (" أن الذين يملكون المال، هم القادرون على سن القوانين ") تلخص وجهة نظر منتشرة إلى حد كبير في مجتمعنا. كما أن القاعدة الذهبية للأشخاص المتشائمين (" تعامل مع الآخرين قبل أن يقوموا بالتعامل معك ") غالبا ما يتم ترديدها في عالم الشراء والبيع.

ولكن في سبيلنا إلى تحفيز الآخرين، فإن القاعدة الذهبية للإدارة " عامل الآخرين كما تحب أن يعاملوك " هي التي تملي عملنا. فهي تقوم بتجميع كل الخيوط التي سبق وأن تحدثنا عنها وتقوم بغزلها معا في نسيج متماسك. فإن مهمتنا كمدراء هي أن نقوم بالاستماع إلى وملاحظة الأشخاص الذين نقوم بإدارتهم حتى نعرف كيف " يرغبون في أن يتم معاملتهم ".

طبيعة الحوافز

أن الحوافز التي يقدمها المدير تتفرع في طبيعتها، إلا أنها رغم هذا التفرع تندرج تحت عدة أنواع هي: الحوافز المعنوية، وكذلك الحوافز المادية، وأيضا الحوافز السلبية.

الحوافز المعنوية

لاشك أن الحوافز المعنوية التي يتم تقديمها إلى المرؤوس والتي تعبر عن التقدير المعنوي للمرؤوس من قبل مديره عما بذله من الجهد يستحق المكافأة عليه- لها أثر بالغ، ومؤثر في نفسية هذا المرؤوس، لأنه يشعر بأن الجهد الذي يقوم به، وكذلك إبداعه الشخصي في العمل، يتم تقديره ومتابعته من قبل رئيسه وبالتالي يحفز هذا التقدير المرؤوس في عمله ويجعله متفانيا في أدائه.

وتتعدد الحوافز المعنوية التي تقدم للمرؤوسين، وتتنوع صورها، وتتمثل أهم هذه الصور في:

التقدير الجماعي

ويتجلى ذلك في قيام المدير إما بطلب الاجتماع بالمرؤوسين في اجتماع عام، أو عن طريق زيارتهم في أماكن عملهم، والاجتماع بهم، وفي أثناء الاجتماع يقوم المدير ببيان الجهود التي تم بذلها من قبل طاقم المنشأة، وأثر ذلك على الإنتاج، وبعد ذلك يقوم المدير بتوجيه شكره للمرؤوسين عما بذلوه من الجهود التي ساهمت في تحقيق ذلك.

وضع أسماء الموظفين في لائحة الشرف

يوجد في الكثير من المؤسسات العامة أو الخاصة لوحات " تسمى لوحات الشرف " يتم إدراج أسماء وصور الأشخاص الذين قدموا جهوداً تستحق التقدير، لذلك تعد هذه الطريقة إحدى طرق المكافأة المعنوية للموظفين.

وقد يتم تغيير أسماء الأشخاص الذين تم وضع أسماءهم في لوحة الشرف للموظفين، ولتكون حافزا لهم في العمل عن طريق خلق جو من المنافسة الشريفة بين هؤلاء الموظفين.

منح الأوسمة والشعارات

من أساليب التحفيز المعنوية في الإدارات العامة، وبالذات العسكرية، يتم منح الأوسمة المختلفة للمرؤوسين نتيجة لما بذلوه من جهد، وما حققوه من إنجازات تستحق منحهم هذه الأوسمة أو الألقاب، أو الشعارات المختلفة، حتى يكون ذلك حافزا لزملائهم في العمل ليبذلوا الجهود المختلفة، وليتنافسوا مع زملائهم من أجل الحصول على هذه الحوافز المختلفة.

الترقية

أيضا تعد ترقية الموظفين من درجة إلى أخرى، أو من وظيفة إلى وظيفة أخرى أسلوباً من أساليب التحفيز المعنوية، التي تعد بمثابة رسالة تقدير عن الجهود المثالية التي تم إنجازها من قبل الموظف.

الحوافز المادية

لا تقتصر صور التحفيز على الحوافز ذات الطبيعة المعنوية فحسب، بل تشمل أيضا الحوافز ذات الطبيعة المادية والتي من أهمها:

صرف العلاوات المختلفة

من الحوافز ذات الطبيعة المادية هي صرف العلاوات المختلفة التي قد يوعز المدير إلى المختصين في المؤسسة بصرفها إلى موظف أو أكثر ممن أدوا الخدمات التي تستحق مكافأتها المادية التي تتمثل بصرف العلاوات المختلفة.

منح الزيادات المختلفة

تعد الزيادات المختلفة التي يحصل عليها الموظف- كحافز من الحوافز المادية- وسيلة من وسائل المكافأة المادية، التي يتم منحها للموظف لما قدمه من الجهود التي أدت إلى اتخاذ القرار بصرف هذه الزيادات المختلفة.

صرف الرواتب

في أحيان مختلفة، وعندما تحقق المؤسسة فائضا كبيرا من الربح، قد يقوم المدير باتخاذ قرار بصرف راتب إضافي لكافة الموظفين كوسيلة من وسائل التحفيز المادي للموظفين، وتقديرا لهم على جهودهم في تحقيق هذا الفائض من الربح.

وليس بالضرورة أن يكون صرف الراتب الإضافي شاملا لجميع الموظفين بل قد يقتصر على موظف أو عدد من الموظفين.

المكافآت

أيضا تعتبر المكافآت من وسائل التحفيز المادية، التي يقوم المدير بمنحها إلى أحد المرؤوسين، أو أكثر، أخذا بمبدأ التحفيز، الذي يكون محركا للإبداع، ومنشطا للهمم في إطار العمل.

وتتمثل هذه الصورة بصرف مبلغ معين من المال، مكافأة لموظف أو أكثر بسبب الإنجازات التي ساهموا في إحداثها في المؤسسة.

السلف المختلفة

والسلف هي: مبالغ مادية تمنح لموظف او أكثر، على أن يتم تسديدها من قبله على دفعات، وبأقساط ميسرة، كحافز من الحوافز المادية، التي تعد بمثابة مكافأة لهؤلاء الأشخاص من الذين برزوا في عملهم.

الحوافز السلبية

بالإضافة إلى الحوافز المادية والمعنوية، والتي تسمى بالحوافز الإيجابية، يوجد نوع ثالث من هذه الحوافز، يتمثل في " الحوافز السلبية" ومن خلال تسميتها نستنتج أن هذه الحوافز في الأصل، ليست حوافز تحمل في طياتها معاني الشكر والتقدير، والعرفان، بل هي عقوبات مختلفة يتم إيقاعها على المرؤوسين، قد

تؤدي في النتيجة إلى تغيير الموظف للسلوك الذي عوقب عليه، أو تحسين الصورة المأخوذة عنه، وبالتالي ستكون دافعا يعمل على شحن الموظف، والعمل على تحسن أداءه،وتصرفاته، ومن أهم صور الحوافز السلبية:

التنبيه أو لفت النظر

يعد التنبيه أو لفت النظر أخف الحوافز السلبية " العقوبات التأديبية" وتتمثل هذه العقوبات أو الحوافز في توجيه الموظف نحو سلوك أو تصرف معين، أو العمل على لفت انتباهه إلى ترك تصرفات معينة، وبالتالي فهذه العقوبة الشفوية هي بمثابة إرشادات يتم إلقاؤها على مسامع المرؤوس لتحسين صورته أو أدائه.

الإنذار

يعد الإنذار بمثابة حافز سلبي يتم توجيهه إلى الموظف نتيجة لمخالفته النظام الداخلي للمؤسسة التي يعمل فيها، وهو حافز سلبي ذو طبيعة معنوية، الحسم من الراتب أو الحرمان من الزيادة السنوية.

يلاحظ أن هذه الحوافز السلبية هي ذات طبيعة مادية، فالحسم من الراتب أو الحرمان من الزيادة السنوية هي حوافز " عقوبات" ذات طبيعة، وتأثير مادي على الموظف. ويتم اتخاذ هذه العقوبات في كثير من الأحيان ليست من أجل معاقبة الشخص بقدر ما يقصد منها حفز الموظفين وتصويب سلوكهم وأدائهم.

أثر الحوافز على أداء العمل

لاشك أن للحوافز بنوعيها- المعنوية والمادية- أثر كبير ومؤثر على أداء شريحة كبيرة من الموظفين، كما أن لها أثرا اجتماعيا- اقتصاديا على هؤلاء الموظفين.

ويتمثل الأثر الوظيفي في أن الموظف الذي حصل على أحد الحوافز المختلفة، سيقوم ببذل أقصى الجهود الممكنة من أجل الحفاظ على الصورة المأخوذة عنه، بالإضافة إلى القيام بالعمل بالمثل، من خلال تقديم الجهود المساوية لمقدار الحافز الذي تم منحه إياه.

شروط التحفيز الفعال

إن مهارة الحفز والتشجيع تعتمد على وجود نظم متقنة- واضحة- للجميع، حيث يقتنع الجميع بموضوعيتها، وبعدها عن التحفيز الشخصي للمدير. وتتمثل شروط التطبيق السليم لمهارة الحفز والتشجيع فيما يلي:

1. متابعة أداء المرؤوسين، والكشف عن الأداء المتميز " أو الأداء المعيب" .
2. سرعة تقدير الحافز " عند الإجادة يكون الحافز إيجابيا، وعند الخطأ والانحراف يكون سلبياً" .
3. وضوح الربط بين الأداء وبين الحافز، ليس فقط بالنسبة لمن يحصل عليه، ولكن أيضا بالنسبة لجميع العاملين.
4. تأكيد الصفة الجماعية في الحوافز كلما أمكن ذلك، من أجل حفز المرؤوسين على التعاون، والإقبال على العمل معا كفريق.
5. أهمية إشراك المرؤوسين أنفسهم في الحكم على نتائج العمل، وتقدير الحوافز المناسبة من خلال لجنة للحوافز يشارك فيها المرؤوسين جنبا إلى جنب مع المديرين المختصين.
6. أهمية تناسب الحافز من حيث النوع والمستوى في حجم الأداء في حالة الإجادة، أو من حجم المخالفة، أو الخطأ في حالة الحوافز السلبية.
7. أهمية تناسب الحوافز مع رغبات العاملين حتى تحقق الحوافز تأثيرها المستهدف.

طـــرق التحفيز

أول هـذه الـدوافع يتعلـق بالنـاس: الانتمـاء. وثانيهمـا يتعلـق بالنجـاح: الإنجاز. أما ثالثها فيتعلق بالسيطرة والمسؤولية: النفـوذ. وهـذه المحفـزات الثلاثـة تعزز كل جانب من جوانب السلوك. كل منا بحاجة إلى دعم وتحفيـز. لأن يشـعر بالرضا عن جودة ما يفعل، ويرغب في أن يكون قادراً على التأثير علـى النـاس. إذن فجميعنا لديه درجة معينة من كل هذه المحفزات الثلاثة.

الانتمـــاء

إذا كان دافعنا الأساسي هو الانتماء، فهذا يعني أننا شديدو التـأثر بالنـاس ونقدر الآخرين بشكل هائل، ونجعل البشر في بؤرة عالمنا.

إذن فهواة الانتماء يحبون مشاهدة الناس والالتقـاء بهـم؛ هـم لا يكتفـون فقط بمجرد الجلوس على المقهى ومراقبة العالم من حـولهم، بـل يجـذبون النـاس ويبادئونهم الحديث، وهؤلاء يكون لديهم شـبكة هائلـة مـن المعـارف؛ وتسـتمر العلاقة بناء على قدر مشترك من المساعدة المتبادلـة، وإذا حـدث ووقـع نـزاع أو قطعت الصداقة، يحزن هؤلاء كثيراً.

لكن هواة الانتماء ليسوا بالضرورة منفتحين أو حتـى أكفـاء مـن الناحيـة الاجتماعية. فكثيراً ما يفضلون العلاقات الفرديـة أو يـؤثرون أن يكـون لـديهم عدد قليل من الأصدقاء الحميمين أو حتى يؤثرون العزلة. القضية الرئيسـية هنـا هي أن الشخصية التي تهوى الانتماء تعتقد أن الناس هم أهم شـيء، وتبـالغ في تقديرهم وتتأثر بهم تأثراً بالغاً.

الإنجــاز

عندما يكون المرء مدفوعاً بحبه للإنجاز، يكون أهم ما يسعى إليه هو تحقيـق النتائج.

وقد تعني النتائج هنا النجاح في العمل؛ فعنـدما يكـون المـرء محبـاً للإنجـاز بشدة، سيسعد بمواصلة العمل حتى صباح اليـوم التـالي كـي ينجـز المهـام قبـل موعدها النهائي. لكن النتائج قد تعني أيضاً النجـاح في العلاقـات؛ كـأن يصـبح لدينا أفضل علاقة عاطفية على ظهر البسيطة.

وأساس ذلك كله هو أن محبي الإنجاز يرغبون في إتمـام الأعمـال، وعنـدما ينجحون في ذلك؛ فإنهم يشعرون بسعادة لا تعادلهـا أيـة سـعادة في هـذا العـالم. ولكن من المكن أن يكون هناك جانب سلبي. فهؤلاء الذين يهوون الإنجاز كـثيراً ما يدمنون العمل، وهؤلاء أيضاً قد لا يدركون أن انهماكهم في العمل قد يـؤدي إلى فساد، بل وحتى تدمير علاقاتهم مع الآخرين. وبالرغم من أن هـواة الإنجـاز ليسوا بالضرورة تنافسيين، فهم يصبحون متعاونين للغاية إذا كان ذلـك سيسـهل من إنجاز العمل، فمن الممكـن أن ينتهـي بهـم الحـال إلى أن يكتسـبوا نوعـاً مـن القسوة في محاولتهم وسعيهم للوصول إلى القمة.

النفــوذ

عندما يكون المرء مدفوعاً بحـب النفـوذ والسـيطرة، يكـون شـغوفاً بـالقوة والسلطة. ويرغب محبو النفوذ في القوة فقط من أجـل القـوة؛ هـم يشـاركون في الأنشطة والحوارات السياسية من أجل المصلحة الشخصية، والجدل والمنافسـة في مواقع العمل، والقيام بالصـفقات والاتفاقيـات خصوصـاً في مجـال الأعمـال أو السياسة بطريقة حاذقة وغير أمينة.

والأرجح أن محبي النفوذ والسيطرة يرغبون في الشعور بالأمان وبأنهم مسيطرون على عالمهم؛ هم لا يريدون التحكم في الآخرين والهيمنة عليهم. كل ما هنالك أنهم يرغبون في أن يعرفوا أنهم قادرون على التأثير على الآخرين.

توفر مجموعة من الدوافع

من الضروري أن نتأمل ونفحص الدوافع الأساسية الفردية التي تحرك الناس، لكن معظم الناس لديهم أكثر من دافع، وقد يكون الدافع قوياً بقدر كافٍ ويكون الخليط الناتج عن الدافعين أكثر تأثيراً.

فمثلاً الجمع بين الانتماء والإنجاز ينتج عنه شخص مرتبط بالناس ويستطيع إنجاز أعماله في ذات الوقت. عندما يجتمع هذا الخليط في شخص تكون احتمالية أن يجلس هذا الشخص ويثرثر أقل إذا ما قورن بالشخص الذي يهوى الانتماء الصرف. إنه مزيج مميز ومؤثر للغاية وهو يجعل المرء مديراً قوياً في عمله، وشخصاً فعالاً في أسرته بمنزله.

والجمع بين الإنجاز وحب النفوذ يكسبنا العزم والتصميم والرغبة الأكيدة في النجاح والرفعة والقدرة على تخطي العقبات. وإذا ظلت دوافعنا ثابتة وبنفس حرارتها، فالأرجح أننا نصل إلى القمة ولا نلتفت وراءنا أبداً. كل ما يخشى هو أنه إذا حدث وتزايدت الرغبة في الانتماء وأهميته بالنسبة لنا في وقت لاحق من حياتنا، فإننا قد ننظر إلى الماضي ونتساءل عن أسباب تجاهلنا لعلاقاتنا طيلة السنوات الماضية.

الانتماء وحب النفوذ ثنائي غير معتاد ويسبب لنا - ولأقرب وأعز الأشخاص إلى نفوسنا - كثيراً من الألم؛ لأن رغبة المرء في أن يجمع بين الارتباط

بالناس والسيطرة عليهم في ذات الوقت يمكن أن تؤدي إلى صدامات. ربما نسعى للتخفيف من حدة هذا التأثير بأن نشبع رغباتنا في الانتماء عندما نكون بالبيت ورغباتنا في التأثير والنفوذ عندما نكون في العمل؛ وينتج عن هذا أن نرى الصورة الكلاسيكية لرؤساء صارميين وتعسفيين في موقع العمل ويتسمون بالود عادة بين أصدقائهم وأسرهم.

التعامل مع دوافع الآخرين

من الحقائق البديهية أنه عندما نعرف دافع إنسان، فإن معرفتنا هذه ستحسن علاقتنا به.

عندما نتعرف على دوافع الآخرين ونقدرها ــ سواء كانوا أصدقاءك أو زملاءك أو أقاربك - يكون من الأسهل علينا التحدث بلغتهم، وأن تروق لنا مبادئهم. إذن عليك أن تحدد الدوافع التي تحرك المحيطين بك. وإذا أتضح لك أنهم محفزون بدافع واحد، فستكون طريقتك في التعامل معهم واضحة ومحددة؛ أما إذا شعرت بأن هناك خليطاً من الدوافع تحركهم، فسوف تكون في حاجة لأن تصبح أكثر مرونة عند التعامل معهم.

كيفية التحفيز في العمل

ينبغي أن نتأكد من أن أنماطنا الشخصية تتناسب مع العمل الذي نقوم بأدائه. إننا حينما نعجز عن تحقيق ذلك، نشعر باليأس والشقاء وعدم إشباع الذات. وعلى نحو خاص، فإنه من الأهمية بمكان أن يكون هناك توافق بين نمط شخصيتك والعمل الذي ستقوم به. لأنه وببساطة إذا قمت باختيار اتجاه مهني يتناقض مع دوافعك فسينتهي بك الحال دوماً إلى الشعور بالإحباط وخيبة الأمل.

الخلاصة هي أنه لا يمكنك تغيير الهيكل الوظيفي في الشركة التي تعمل بها بأكملـه، فأنـت لا تسـتطيع ذلـك. لهـذا، عليـك أن تختـار مهنـة تتناسـب مـع شخصيتك.

الانتماء هو موجه العمل

وظائف الانتماء تكون متمركزة حول الناس، مثل الطب والإرشاد النفسي والخدمة الاجتماعيـة والتـدريس؛ وغيرهـا مـن خـدمات الرعايـة التقليديـة. لا يشترط أن تكون ذا كفاءة من الناحية الاجتماعية، رغم أن ذلك يفيد كثيراً. كـل ما أنت في حاجة إليه هو أن تضع الناس دائماً في المقدمة. مثل هذه المهـن يمكـن أن تؤدي إلى إنهاك صحتك لأنها تستنزف كـثيراً مـن وقتـك وعواطفـك. لكـن المكاسب والعوائد كثيرة وغالباً ما يتسم الزملاء بالاهتمام والطيبة ويسـعد المـرء بكونه بينهم.

اثر النجاح في داخلك من أجل التحفيز

هذا النوع من الاستجابات يحدث كل لحظة، فقد تقابل أشخاصا وفي لحظة تتغير حالتك من سوء إلى أحسن أو أسوأ، بسبب المشـاعر الـتي تربطـك بهـؤلاء الأشخاص، فقد تسمع أغنية تغير حالتك تغييرا فجائيا كل هذا نتيجة للمـثيرات القوية.

أن الاستثارة أسلوب يعطى الخبرات المختلفة اسـتمرارا، فيمكننـا أن نغـير مشاعرنا الداخلية أو حالتنا الفسيولوجية في لحظة ونستنتج نتـائج جديـدة وهـذه التغيرات تتطلب عقـلا واعيـا، والإثـارة يمكنهـا أن توجـد ميكانيزميـة متحركـة تجعلك- تلقائيا- تصبح على الحالة التي ترغب فيها في أي وقت دون التفكير في هذا الموقف. وعندما ترتبط بشيء ما ارتباطا مؤثرا، يكون هذا الشر معـك متـى

أردته. إننا نحاول أن نبذل كل ما بوسعنا، وبكل الإمكانات المتاحة لنا، ونحاول جميعا استغلال كل المصادر التي في متناول أيدينا بأفضل شكل ممكن، والإثارة وسيلة تجعلنا ندرك مدى اقترابنا من أقوى حالاتنا، وهي وسيلة للتأكد من أننا نحصل دائما على ما نريد.

كيف يمكن خلق وتوليد المحفزات؟

عندما يكون الشخص منشغلا بعقله وجسده وكل حواسه في حالة معينة، وفي قمة هذا الانشغال، تم تقديم مثير ما إليه، فعندئذ يحدث بين المثير والحالة ارتباط حسي وعصبي. وكلما تعرض الشخص لنفس هذا المثير فيما بعد، يعود الشخص إلى نفس الحالة المرتبطة بهذا المثير. فعندما ننشد النشيد الوطني ويخلق فينا مشاعر من نوع خاص وننظر إلى العلم، إننا نردد عهد الولاء للوطن والعلم أمام أعيننا، ونجد فيما بعد أن مجرد النظر إلى العلم يحرك فينا مشاعر الولاء تلقائيا.

ومع ذلك، فليست كل الروابط ايجابية، فمنها ما هو سلبي غير مقبول. أنك دفعت غرامة مالية بسبب السرعة الزائدة في الطريق السريع، سوف ينتابك شعور عميق بالغضب في كل مرة تمر فيها بهذا المكان الذي دفعت فيه الغرامة ولو لمحت الضوء الاحمر في مرآتك الخلفية، ترى ماذا يكون شعورك هل سيتغير؟

العوامل المؤثرة على قوة المحفزات

ومن العوامل التي تؤثر على قوة وفاعلية المحفزات مدى ثبات وقوة الحالة الاولى، فأحيانا، يمر أحدنا بخبرات محزنة، كالشجار مع شريك حياته أو المدير في العمل مثلا، وعندما يرى وجه الشخص الذي تشاجر معه ينتابه غضب داخلي، ومن هذه اللحظة، لا يجد الشخص أي متعة في علاقته بشريك حياته أو مديره في العمل.

الكثير من المثيرات مدهش وجميل. فعندما تربط بين أغنية وجو الصيف الرائع، ستظل بقية حياتك تذكر هذا الجو كلما استمعت لهذه الأغنية. لن نفكر في هذه الخبرات بل في كل يوم تواجه خبرات أخرى تثيرك للاستجابة بشكل معين.

إن معظمنا يحدث بينه وبين الأشياء الأخرى ارتباط بأسلوب عشوائي، فكل يوم نسمع ونرى طوفانا من العبارات في الراديو والتليفزيون وفي حياتنا اليومية، بعض العبارات يلتصق بأذهاننا وبعضها لا يلتصق. وأغلبها يحدث بمحض الصدفة، فلو كنت نشيطا جدا أو مرهقا جدا، وتعرضت لمثير ما وكنت في حالة من هاتين، فهناك احتمال كبير لحدوث ارتباط بين الحالة والمثير.

كيف تخلق محفزا لك وللآخرين؟

هناك خطوتان رئيسيتان في هذا الصدد، الخطوة الأولى: عليك أن تضع نفسك أو الشخص الذي تريد خلق مثير له في الحالة التي تريد إثارته عليها، وعليك أن تقدم مثيرا معينا وتكرره، في تلك الحالة يكون الشخص في قمة الاندماج فمثلا لو أن الشخص يضحك، فهو في وضع مناسب جدا، حيث تكون كل حواسه مندمجة في هذه الحالة من الضحك. وإذا ضغطت على أذنه بإصبعيك بطريقة معينة عدة مرات مصاحبا هذا الضغط بصوت معين تستطيع فيما بعد أن تعيده إلى حالة الضحك التي كان عليها- بمنتهى البساطة – عن طريق تقديم نفس المثير إليه وهو الضغط على الأذن مصحوبه بالصوت.

وهناك خطوة أخرى لإثارة الآخرين وخلق المثيرات لهم، فيمكنك أن تطلب من الشخص ان يتذكر وقتا كان في حالة يتمنى أن يكون عليها الآن، ثم اطلب منه أن يعود بذاكرته وخياله إلى تلك التجربة حتى تنتابه هذه المشاعر

وعندما يفعل ذلك، تلاحظ عليه تغيرات فسيولوجية كتعبيرات الوجه وطرق الجلوس والتنفس، وبمجرد ملاحظة وصول هذه التغيرات إلى ذروتها، قدم له مثيرا معينا عدة مرات.

اختبار المحفزات

وعندما تدرك أنك أوجدت محفزا ، فلابد من اختباره، ضع الشخص في حالة جديدة أو حالة شعورية متعادلة ، وأسهل طريقة لذلك أن تجعله يغير من وضعه الجسماني أو يفكر في شيء مختلف تماما، بعد ذلك، قدم إليه المثير المناسب، وانظر ماذا حدث. هل أصبح على ما كان عليه في الحالة الأولى؟ إذا كان الأمر كذلك، فإن مثيرك قد نجح. وإن لم يكن، فربما تكون قد أغفلت إحدى القواعد الأربعة لإحداث الارتباط وهي:

لكي يكون المحفز فعالا

1. أن يكون الشخص في أحسن حالاته

يجب أن يكون الشخص المثار في أحسن حالاته عند تعرضه للمثير، ويكون مندمجا في التجربة بكل كيانه، وتسمى هذه الحالة وضعا نموذجيا، وكلما كانت الحالة نموذجية كلما كان من الأسهل بث المثير وإطالة مدة فاعليته. وإذا حاولت بث مثير في شخص ما وكان ذهنه مشغولا بأمرين في نفس الوقت، فسوف يرتبط المثير بعدة إشارات، وهكذا، فلن يكون قويا، وكما رأينا من قبل، فلو تذكر شخص تجربة قديمة دون أن يعيشها وقدمت له مثير في هذه اللحظة، فعندما تقدم إليه نفس المثير في المستقبل، سيرتبط هذا المحفز بالصورة فقط دون انشغال كيانه وعقله في هذه التجربة.

2. يجب أن تقدم المحفز إلى الشخص وهو في قمة تألقه

فإذا حاولت الربط مبكرا جدا أو متأخرا جدا، فلن تحصل على الإثارة التامة ويمكنك أن تعرف متى يصل الشخص إلى أقصى درجات تألقه عن طريق مراقبته في بداية التجربة، ثم ملاحظته عندما تبدأ هذه التجربة في الخفوت، ويمكنك أن تطلب منه أن يخبرك عندما يقترب أقصى درجات التجربة وتستخدم ذلك في معرفة وقياس الطريقة الحاسمة التي تقدم فيها المحفزات.

3. عليك أن تختار حافزا فريدا غير تقليدي

ومن الضروري أن يرسل المثير إلى المخ إشارات واضحة وصحيحة. فمثلا لو أن شخصا يعيش في قمة تجربة معينة، وتريد أن تربط بين هذا المحفز وقول توجهه بشكل متواصل إلى هذا الشخص، فلن يكون ذلك مثيرا فعالا لأنه لا يتصف بالتفرد، ويصعب على العقل أن يحصل من هذه النظرة على إشارة خاصة، كما أن المصافحة بالأيدي لن تكون فعالة لأننا نصافح في كل الأوقات، ومن الممكن أن تصلح المصافحة كمثير لو صافحت هذا الشخص بطريقة غريبة، كأن تضغط على يده بشكل مبالغ فيه مثلا. ويجب أن تتوافر في المثير الفعال عدة جوانب مرئية وسمعية وحركية في وقت واحد ليكون مثيرا فريدا يمكن للعقل - بسهولة- ربطه بمعنى معين. لذا، فإن إثارة الشخص بلمسة وصوت أفضل من إثارته بلمسة فقط.

4. مراعاة الدقة عند تكرار المثير

فلو جعلت الشخص يصل إلى درجة تألقه في التجربة، ولمست كتفه في مكان معين ضاغطا عليه بشكل معين، فلن يمكنك إثارة هذا المثير مرة أخرى عن طريق لمسه في مكان آخر وبضغط مختلف.

وإذا طبقت هذه القواعد الأربعة في علمية الإثارة، ستكون إثارة فعالة وعلى الناس دائما أن يعرفوا كيف يخلقون مثيرات تزيد من طاقاتهم الإيجابية. وذلك عن طريق إدخالهم في عملية تهيئة نفسية، وجعلهم يضربون الهواء بقبضتهم كلما استجمعوا كل طاقتهم، ومع نهاية اليوم، عندما يضربون بقبضتهم فإنهم يشعرون بحافز قوى لاستخراج طاقتهم.

بمجرد أن نصنع الحفز بهذه الطريقة، عليك أن تستخدمه في أي موقف صعب يواجهك، فكلما ضربت بقبضتك- بعد ذلك- ستصبح في أفضل حالاتك، وهذه المثيرات تولد القوة لتحقيق ذلك، لأنها تستحث أعصابك وحواسك في لحظة. والتفكير الإيجابي الطبيعي يتطلب منك أن تتوقف عن أي شيء آخر وتفكر فقط، كما أن الوصول إلى الحالة الفسيولوجية المطلوبة يأخذ وقتا وجهدا كبيرا، والمثير يعمل على تجميع كل حواسك وقدراتك في لحظة واحدة.

كيف نصنع المحفز

1. وضح النتيجة التي تريد استخدام المثير لتحقيقها، وحدد الحالة التي سيكون لها أكبر تأثير في المساعدة على تحقيق هذه النتيجة لنفسك وللآخرين.
2. حدد التجربة التي يقوم المثير على اساسها.
3. هيئ الشخص للدخول في التجربة المطلوبة عن طريق استخدامك للحوار اللفظي والإيماءات.
4. استخدم فراستك في تحديد أقصى درجة تألق للتجربة، وفي هذه اللحظة الحاسمة قدم المثير إليه.

5. اختبر المثير عن طريق:

أ. تغيير فسيولوجية الشخص موضع الاختبار من أجل تغيير حالته.

ب. استدعاء الحافز أو المثير ولاحظ إذا كانت الاستجابة هي المطلوبة أم لا.

ومن المهم أن تعرف أن المثير يمكن جعله قويا عن طريق تراكم الخبرات واحدة فوق الأخرى، وإضافة الخبرات المتشابهة إلى بعضها على أساس تراكمي.

إذا لم تعرف وقت المحفزات فسوف تحتار في الأمور

من المهم أن تعرف ما هي المحفزات لأنها تحدث دائما في حياتنا، فعندما تعرف متى تحدث، تستطيع التعامل معها وتغييرها، أما إن كنت لا تعرفها، فسوف تحتار في الأمور التي تأتي وتذهب دون سبب واضح. خذ مثالاً على ذلك، لنقل إن أحدهم لديه حالة وفاة في أسرته، وهو في حالة من الحزن التام. وفي أثناء الجنازة، أمسكه بعض الناس ولمسوه بحماس في أعلى ذراعه مقدمين إليه العزاء. فلو أن عددا كافيا من الناس لمسوه بنفس الطريقة وظل هو على حالته من الحزن أثناء لمسهم له، فإن هذه اللمسة في هذا المكان ترتبط دائما بحالة حزن عند هذا الشخص.

وبعد عدة أشهر، عندما يلمسه شخص نفس اللمسة في موقف مختلف تماما عن موقف الجنازة، فيمكن أن تعيده هذه اللمسة إلى نفس حالة الحزن القديمة، ولن يدرك لم ينتابه هذا الشعور بالحزن.

كيفية التعامل مع المحفزات السلبية

أولى هذه الطرق هي إثارة المثيرات المتضادة والمتعارضة في وقت واحد، وللنظر إلى المثير الخاص بحالة الحزن الذي تحرك في الجنازة. فإذا كانت إثارة هذا الشعور تتم من خلال الضغط على أعلى الذراع الأيسر فيمكننا التعامل مع هذا

المثير عن طريق إثارة الشعور المعاكس أي الشعور بالقوة والنشوة عند الضغط على نفس المكان، ولكن في الذراع الأيمن. فإذا حركت كلا المثيرين في نفس الوقت، سيحدث شيء جدير بالملاحظة، فالعقل يربط المثيرين بالجهاز العصبي، فإذا لمست أيا من المثيرين سوف يكون لدى العقل خياران في الاستجابة. وغالبا يختار العقل الاستجابة الإيجابية، فإما أن يضعك عقلك في حالة ايجابية، وإما أن يضعك في حالة متعادلة، وفيها يلغى كل مثير الآخر.

كيف تكون شخصا محفزا؟

على أحسن حال يمكن أن يصبح كل فرد مسؤول عن تنفيذ برنامج تطوير القدرة التغييرية الخاصة به، وذلك لن توفر فقط الوقت والمال ولكنها ستكون عملية مستمرة من التطوير الدائم ولسوء الحظ لن يستطيع بعض الموظفين أن يتطوروا ذاتيا، مهما كان حجم الدافع لديهم، بينما يكون من الممكن للموظفين اكتساب مهارات جديدة وملائمة للسلوك بأنفسهم، وتحتاج قدرة التغيير غالبا إلى طريقة أكثر تنظيما ومعظم الموظفين يحتاجون لمجموعة من الإجراءات لعملية التقييم الرسمية التي تقدم بواسطة مهمة جديدة خاصة بوظيفة أو مجموعة من الواجبات فهم يحتاجون للإرشاد والمراقبة من الذين يرتبطون بخطة تطوير تحت إشرافهم.

ولذلك فالتطور الشخصي ذو الدافع يجب أن يكون أكثر قدرة على التكيف ليلائم هؤلاء الأفراد الذين أنت مقتنع بأنهم متحمسون للتطور في الاتجاهات التي قمت بتحديدها في جلسة التقييم الأولية التي قمت بعقدها. ومن المتوقع، فهؤلاء الأفراد هم موظفو الفئة " أ" وبعض من الفئة " ب" ولكن يجب أن أشير إلى أن الفئة " أ" أو الفئة " ب" ليسوا بوجه عام قادرين أو

راغبين في التطور الشخصي: على سبيل المثال فالمستجيبون السلبيون لا يتوقع منهم إظهار القدر الكبير من المبادرة.

التطور الشخصي المحفز يزيد كفاءة التدريب

وربما تكون أفضل طريقة لتطبيق هذا الأسلوب هي إضافتها لواحد أو أكثر من أساليب التطور، لقد وجدت أن التطور الشخصي المحفز يستطيع بوضوح أن يزيد كفاءة التدريب، مساعدا بذلك الموظفين على تطبيق المعرفة والمهارات الجديدة، وعلى سبيل المثال، إذا كان هناك شخص يتلقى دورة تدريبية خاصة بالإدارة، يمكنك تشكيل نظام ذات دافعية لتشجيع هذا الموظف على إظهار قدرة قيادية أكبر من هذه الوظيفة، وذلك يكون في مثل بساطة الجلوس مع الموظفة وإخبارها أنها على وشك الحصول على فرص مهنية أكبر إذا وسعت من أدوارها القيادية ومسؤولياتها في الأشهر الست القادمة.

معاملة الناس باحترام تتيح لك استقطاب تأييدهم والفوز بالمعارك

أليس من دواعي قدرتك على التعامل مع الناس أن تحترمهم لكي تضمن أن يعاملوك أيضا باحترام؟ بالتأكيد أن كل إنسان يستحق أن يعامل باحترام ومعظم القادة البارزين يؤكدون أنك لابد أن تتعامل مع هؤلاء الذين يعملون من أجلك ولو بمزيد من الاحترام.

دع الموظفين يفكرون لأنفسهم

هل أنت على استعداد لجعل موظفيك يفكرون لأنفسهم؟ أخبر الموظفين بالشيء الذين تريد أن ينفذوه، دعهم يحددون ويقررون كيفية تنفيذ ذلك الشيء بأنفسهم ولا أقصد بذلك ألا تقدم إليهم العون لو طلبوا منك ذلك، ولكن فقط أن تسلمهم لأنفسهم لأن لديهم عقولا وخبرات وتجارب وبسبب هذه الخبرات

التي لديهم أوكلت إليهم تلك الوظائف، لا إليك وبسبب عقولهم وتجاربهم الفريدة أصبحوا كالسلع النفيسة.

ليس بإمكانك أن تنفذ أفكار كل الموظفين الذين يعملون بالمؤسسة.

حتى لو استطعت أن تنفذ أفكار كل مرؤوسيك بالمؤسسة، فإن تفكيرك سيكون عليلا، وإذا فكر كل مرؤوسيك بنفس الطريقة التي تفكر بها، فسوف تكون مؤسستك إلى حد ما منبعا للأفكار المحدودة، وقد أكد الباحثون أن ما تنتجه العقول المختلفة مجتمعة اعظم مما ينتجه عقل الفرد الواحد وإذا حاولت أن تنفذ بنفسك كل الأفكار التي طرحها مرؤوسوك بالمؤسسة، فإنك ستفقد طاقة الأفكار المنتجة من هذه العقول مجتمعة".

متى يكون الراتب الشهري والأمان الوظيفي والأرباح أمورا مهمة؟

إن الراتب الشهري والأمان الوظيفي والأرباح الجيدة كلها أمور مهمة، ولكن ليس لها أولوية الأهمية، وقد تقول أحيانا " يوجد في شركتي موظفون يعملون من أجل حصولهم على الراتب والأرباح فقط، وهذا هو كل ما يشغلهم في الشركة، هل هذا صحيح أو لا؟

إن كنت عملت في شركة ما لفترة من الوقت، فربما رأيت موظفين يتركون العمل برغبتهم. وإذا استفسرت عن سبب تركهم للعمل ستجد الإجابة واحدة، ألا وهي حصولهم على عروض عمل أفضل في مكان آخر، وهذه العروض تتمثل في بعض المميزات الأخرى مثل: الراتب الأعلى، الوظيفة الكبرى، الأرباح الأكثر، والأكبر... إلخ.

كيف تجعل الآخرين يعطونك أفضل ما لديهم؟

عندما تستخدم سلطتك المطلقة في التعامل مع الآخرين بشكل صحيح، سوف يقدم لك كل شخص أفضل ما عنده ويكرس كل إمكاناته لك، دون الحاجة إلى التهديد أو الصياح أو الضغط عليه أو حتى تملقه حتى يؤدي العمل.

وستكون قادرا على الحصول على أفضل ما يمكن لدى الآخرين من عمل دون أن تكون مضطرا لقبول الأقل.

تذكر أنه على الرغم من أن جميع الأفراد لهم نفس الاحتياجات والرغبات الأساسية، فإنهم مختلفون الواحد عن الآخر، وذلك لان ما يفتقده الشخص في هذه الخطة هو أكثر ما يحتاج إليه ويرغب فيه، وبهذا فإذا أردت أن يقوم الشخص بأفضل ما لديه لك فإنك ستحتاج لمعرفة ما هو متطلبة الملح وذلك حتى تكيف من طريقتك لتناسب هذه الحاجة.

وعندما تستخدم سلطتك المطلقة في التعامل مع الآخرين بهذه الطريقة لكي تخرج أفضل ما لدى كل فرد، فإنك ستحقق الميزات التالية:

الإدارة المشتركة أسلوب قوى لتنفيذ العمل

الإدارة المشتركة يمكنك سؤال فرد ما عن أفكاره حول أفضل طريقة لأداء هذا العمل. وهذه هي أكثر الطرق المرغوب في استخدامها من الطرق الثلاث،وعندما تقوم باستخدامها فإنك ستحصل على تعاون الفرد ودعمه، وسيعطيك هو أقصى ما في مجهوداته، ويخوض كل شيء من أجلك.

وأسلوب الإدارة المشتركة فعال جدا، وذلك لأنك عندما تسأل شخصا ما عن آرائه وأفكاره بشأن كيفية تنفيذ العمل، فإنك تكون قد أشعرته بأنه مهم، لأنك زدت من إحساسه بذاته، وهذا هو أحد الدوافع الخفية التي تحث الفرد على العمل.

وأنت بسؤال الشخص عن أفكاره وتوجيهاته حول كيفية القيام بشيء ما، فإنك لا تشعره بأنه مهم فحسب، ولكنك ترضى الاحتياجات والرغبات الإضافية التي لديه وهي:

1. الاعتراف بالمجهودات التي يقوم بها، والتأكيد على قيمته.
2. الاستحسان الاجتماعي أو استحسان المجموعة له وقبول زملائه له.
3. الرغبة في التميز، وأن يكون الأفضل.
4. الإحساس بالانتماء وبكونه عضوا في فريق.
5. الإحساس بالقوة الشخصية.

كيف تجعل الأفراد المسببين للمشاكل يعطونك أقصى ما لديهم؟

من أفضل الطرق لدفع الأفراد إلى بذل أقصى ما لديهم هي السماح لهم بوضع القواعد والتنظيمات التي يديرون بها أنفسهم، وهذا عملي بشكل خاص مع الموظفين الذين يميلون لإثارة المشاكل بشأن انتظامهم وانضباطهم.

فإنك إذا أردت أن يعطيك الأفراد العاملون معك أقصى مجهوداتهم وأن يتعاونوا معك ويساندوك دائما ويخوضوا في كل شيء من أجلك ، فعليك أن تشعرهم بأنهم مهمون، عليك بإشباع ذواتهم، ومنحهم الانتباه والاهتمام الذي يسعون له بشدة، اسألهم عن آرائهم واقتراحاتهم ونصائحهم، أظهر لهم لماذا وكيف لا يمكنك المواصلة بدونهم، أعطهم دورا في عملية اتخاذ القرار.

وعندما تستخدم الإدارة المشتركة مع الأفراد بهذه الطريقة، فإنك أيضا ستحصل على نفس الفوائد الكبيرة التي فازت بها الشركات والمؤسسات الكبيرة.

ثلاث طرق لكسب المشاركة الوجدانية من الآخرين

لن تحصل أبدا على أفضل ما يمكن للفرد تقديمه، ما لم تستمل قلبه مع عقله، قد تسأل لماذا؟ ذلك لأن العقل لا يسمع أبدا، حتى يستمع القلب.

فأنت يمكنك أن تعطى شخصا ما جميع أنواع الأسباب المنطقية التي وراء ضرورة قيامه بعمل ما بطريقة معينة، يمكنك هنا أن تخاطب عقله فقط. يجب عليك التغلغل إلى دوافعه الوجدانية حتى تحصل على مشاركته واندماجه بالفعل، وكلما زادت الدوافع التي يمكنك مخاطبتها كانت فرص النجاح أعظم.

كيف تخاطب وتستميل مشاعر شخص ما؟ هذا أمر سهل جدا، وهو أن تقوم بتوضيح الفوائد التي سيجنيها عند نجاحه في الوصول إلى الهدف، فلقد ثبت أنه عندما يريد الفرد أن يحقق النجاح فيما يقوم به بالفعل، فإنه يمكن تحقيق أداء متميز فيما فشل فيه من قبل.

فعلى سبيل المثال يمكن لطالب حاصل على تقدير ضعيف جدا أو فشل في اجتياز الامتحان تحقيق النجاح، عندما يتم حثه ودفعه بشكل مناسب، وعندما يكون الهدف وغرض محدد في تفكيره، كذلك فإنه يمكن لموظف ساخط كثير الاختلاف في الرأي أن يصبح أكثر الموظفين الذين تعتمد عليهم عندما تستميله بصدق، ولكن سيحدث هذا فقط عندما تستميل قلبه وعقله في ذات الوقت وذلك لأن العقل لا يسمع أبدا إلا عندما يستمع القلب.

إذا أردت من الشخص أن يعطيك أقصى ما عنده من مجهود، فعليك أن تعطيه هدفا محددا لأن يعمل من أجله، واجعل تحقيق الهدف أمرا ممكنا له وخصص له جائزة قيمة عند تحقيقه هذا الهدف، وفيما يلي ثلاثة أساليب يمكنك استخدامها للقيام بهذا:

حدد له هدفا خاصا يسعى لتحقيقه

ستندهش كيف يمكن لهدف محدد واضح تغيير اتجاه الشخص من العموميات المبهمة إلى النقاط المحددة ذات المعنى الجلي.

فربما يكون هدف الشخص تحقيق المزيد من المال في الوظيفة فوضح له ما الذي يجب عمله للوصول إلى هذا الهدف. وربما يكون شخص آخر مهتما بالحصول على وظيفة جديدة ومختلفة، فأخبره بما يجب عليه تعلمه وأن يكون قادرا عليه قبل أن يكون من الممكن وضعه في الاعتبار لهذه الوظيفة.

فإذا ساعدت شخصا ما على تأسيس أهدافه، ثم أعطيته كل ما بإمكانك من مساعدة لتحقيق أهدافه، فإنك لن تكون مضطرا لأن تدفعه دفعا حتى يبذل أفضل ما لديه من أجلك، فهو سيصبح مصدر الحركة الذاتية لنفسه.

حدد له هدفا يمكنه الوصول إليه

لا تحدد لشخص ما هدفا يكون من الصعب عليه جدا تحقيقه أو يكون بعيدا جدا عنه، فعلى سبيل المثال خذ طالبا يبدأ دراسته في كدح طويل وبطيء ليصبح طبيبا، فهذا الطالب سيضطر لأن يحدد لنفسه بعض الأهداف الوسطية، حتى يستطيع تدريب نفسه من أجل الوصول للهدف الأكبر، وإلا لن يستطيع الوصول إلى هدفه.

اجعل الجائزة محفزة وقيمة

لن يستطيع الشخص الوصول للهدف النهائي، ما لم تكن الجائزة محفزة، فتحقيق الهدف يجب أن يعطى الفرد جائزة تشبع واحدة أو أكثر من احتياجاته ورغباته الأساسية.

الاهتمام بالنتائج وليس بالقواعد

يجب أن تكون مهتما بالنتائج وليس القواعد والتنظيمات، إذا أردت الحصول على أقصى ما يمكن للآخرين فعله، فطالما أن المهمة قد أديت جيدا، فلا يجب أن تلقى بالا للطرق المستخدمة.

فمن الثابت أنه عندما تؤكد على المهارة والنتائج بدلا من القواعد والتنظيمات وعندما تعطى شخصا ما المسؤولية والسلطة للقيام بمهمة معينة، فإن كفاءته وفعاليته في أداء المهمة من الممكن أن تتضاعف لعشر مرات، وفيما يلي بعض الأساليب التي يمكنك استخدامها للتأكيد على المهارة والنتائج، بدلا من القواعد التي تثبت فعاليتها.

أن يكون لديك ثقة كاملة في الشخص

فدعه يعرف أنك تتوقع منه أداء أفضل ما لديه، ليس من أجلك فقط ولكن من أجله هو، فكل شخص تقريبا يميل إلى أن يصل إلى اقرب درجة ممكنة مما هو متوقع منه. فعندما يعلم الأفراد الذين يعملون معك أنك تتوقع منهم أداء ممتازا وأنه لديك ثقة كاملة في قدرتهم على ذلك، فإن ذلك عادة ما سيعطونه لك.

لا تهيمن على الفرد أو لا تزيد من مراقبته والإشراف عليه

سيفضل مرؤوسوك أن يعلموا أنك ستكون جاهزا لتقديم النصيحة والمشورة عند احتياجهم لك، إلا أنهم سيمتعضون من الإشراف الزائد عن الحد والمضايقة المستمرة، فروح المبادرة الفردية تتطور بشكل أفضل، عندما يمكن للأفراد استخدام قدرتهم على التخيل في تطوير طرق وأساليب خاصة بهم لأداء أعمالهم.

اعرف أسباب المحفزات

مهما كان الشيء الذي تتعلمه، تأكد من أنك تقوم به لأسباب مثيرة وجذابة. الانتماء؟ الإنجاز؟ التأثير؟ ليست هناك مشكلة، فطالما أن تحفيزك الأساسي قوي، فإن قدرتك على التعلم ستكون قوية كذلك.

أيضاً استخدم أنماط التحفيز الأخرى التي لديك. فإذا كنت محفزاً تحفيزاً داخلياً، فلن تكون في حاجة إلى كثير دفع كي تتعلم؛ رغم أنك لو اتخذت قراراً بعدم تعلم شيء ما، فسوف يخبو ضوءك بسرعة. وإذا عرفت أنك محفز تحفيزاً خارجياً، فقم بترتيب أوراقك بحيث تدعم عملية التعلم الخاصة بك من خلال إعداد قائمة بالأشخاص الذين تعرف أنهم سيتحسنون ما تقوم به، واجعل هؤلاء يحفزونك بالتشجيع والاحتفاء خلال عملية التعلم.

ومهما كان الشيء الذي تتعلمه، عليك أن تتأكد من أنك تؤدي الأمر بالدافع الملائم. فإذا كنت محفزاً تحفيزاً إيجابياً، فلتضع أهدافاً للتعلم؛ دوّن هذه الأهداف، وقم برصدها ومراقبتها، وابتهج متى تحققت. وإذا كنت محفزاً تحفيزاً سلبياً، فربما تكون في حاجة إلى أن تذكر نفسك بما تتجنبه أو تتفاداه من خلال تعلمك هذا. بالطبع، فإن الأمثل هو أن تضع أهدافاً وتتجنب المشكلات.

قد تتساءل عن فكرة استخدام التحفيز السلبي كي تتعلم؛ بالتأكيد فإن عملية التعلم بأكملها تحتاج إلى تحفيز إيجابي. لكن عندما يتحتم اتخاذ قرار في ظل أزمة، فالأولى بك أن تتبع ميلك الشخصي؛ وإذا كان ميلك هذا يتضمن أن تكون واعياً ومدركاً لمثالب عدم التعلم، فلتكن محفزاً تحفيزاً سلبياً.

تعلم مسايرة نمط نشاطك

فكر في الجوانب التي تبلغ فيها طاقتك أقصى درجة بصورة طبيعية؛ والجوانب التي تضمحل فيها هذه الطاقة بشكل طبيعي.

فإذا كنت من المحفزين طبيعياً بالبدء، فسوف يكون لديك مزيد من الطاقة في بداية أي أمر؛ لذلك تأكد من أن الأشياء ستصبح أيسر وأكثر إثارة في الخطوات اللاحقة. وإذا كنت من المحفزين طبيعياً بإتمام الأمر وبلوغ نهايته، فإن طاقتك ستكون في أوجها عندما تكون في خضم المهمة التي تقوم بتنفيذها، لذلك تأكد من أن الخطوات المبدئية تعزز ثقتك وترفع من معنوياتك.

ثم هل أنت مدفوع بالخيارات أم محفز بالإجراءات؟ إذا كنت ممن تحفزهم الخيارات، فاختر طرق التعلم التي تمنحك حرية الاختيار؛ وإذا كنت ممن تحفزهم الإجراءات، فاختر الطرق التي تأخذك خطوة بخطوة من البداية إلى أن تبلغ النهاية. اختر على وجه الخصوص الطريقة التي تدون بها ملاحظاتك بوعي وعناية. فإذا كانت توجهك الإجراءات، فإن التدوين على الورق كتابة سيناسبك تماماً. لكن إذا كنت موجهاً بالخيارات، فلتجرب الخرائط العقلية، حيث تدون كل فكرة على خطوط تشع من النقطة التي تمثل الفكرة المحورية.

إضافة إلى كل ما سبق، هل أنت تكون أفضل عندما تكون مبادراً أم عندما تكون متمهلاً متريثاً؟ إذا كنت مبادراً، فسوف ترغب في أن تبدأ، وأن تشارك، وأن تتخذ الإجراءات اللازمة؛ لذلك اختر طرق التعلم النشطة. وإذا كنت متمهلاً، فسوف تكون في حاجة إلى شيء ما تستجيب له.

تعلم مسايرة نمط تفاعلك

فكر في نوعية التفاعل الاجتماعي الذي تتعلم في ظله بشكل أفضل. فإذا كنت مستقلاً أو انطوائياً إلى حد كبير، فسوف تكون أفضل بكثير إذا تعلمت بشكل مستقل؛ ربما أمكنك تعلم المقرر من خلال وسائل التعليم عن بعد كالتلفزيون والكمبيوتر وما شابه. وإذا كنت من هواة المشاركة والانخراط في الجماعات أو كنت انبساطياً إلى حد كبير، فإن أداءك سيكون أفضل في ظل التفاعل المكثف وكثير من الأنشطة الجماعية.

أما إذا كنت شخصاً مقارباً، فلتبحث عن دورة أو مقرر تتلقاه وأنت ضمن مجموعة ولكن تعتمد بدرجة كبيرة على العمل بشكل مستقل؛ المبالغة في الدراسة الفردية أو المبالغة في المشاركة سوف تصيبك بالقلق والغضب الشديدين! أيضاً يمكنك أن تقوم بتدريس المقرر بنفسك.

نوعية المعلم الذي تتعلم منه

ما المصدر الذي تثق به في تعلمك (أسلوب الاقتناع)؟ بعبارة أخرى، ما نوعية المعلم الذي ترغب فيه كي تتعلم بالفعل منه؟

عليك أن تتذكر حقيقتين أساسيتين. أما الأولى: فهي أن لمعلمك شخصيته الخاصة. وأما الثانية: فهي أن شخصيته دائماً ما تخبر بطريقته في التدريس. بالتأكيد فإن المعلم الأكثر وعياً وكفاءة سوف ينوع بين أساليبه حتى يتيح فرصة للنجاح أمام أنماط الشخصية الأخرى. لكن إذا وجدت أن معلماً ما يجعلك تفقد الاهتمام، فإن ذلك سيكون سببه أن طريقة هذا المعلم في التدريس تعكس شخصيته دون العمل على إشباع شخصيتك أنت. لذلك يمكنك أن تضيف إلى ما يقوم به طرقاً تناسب شخصيتك أنت أو ابحث عن معلم آخر.

التحفيز الخارجي ـ الداخلي

عندما نقرر ما الذي نفعله ـــ أو نقوله أو نفكر فيه أو نشعر بـه ـــ فما الذي يحفزنا؟ أي دافع يوجهنا؟ من الـذي نحترم رغباتـه؟ هـذا الـنمط يلخص الاحتمالات الممكنة.

من جهة فإن هناك بعض النـاس يُحفـزون خارجيـاً مـن خـلال الآخـرين ويتبعون بكل سعادة ما يقترحه عليهم زملاؤهم في العمل وأزواجهم وأسرهم. ومن جهة أخرى هناك المحفـزون داخليـاً والـذين يعتمـدون بشـكل كامـل علـى إحساسهم الشخصي في تقرير ما يفعلونه.

التحفيز الخارجي

إذا كنا نميل إلى التحفيز الخارجي، فإننا نتخذ قراراتنـا بنـاءً علـى التوجيـه الذي نتلقاه من الآخـرين. بـالطبع، فـإن لـدينا أفكـاراً شخصـية، لكـن التقيـيم الخارجي هو الذي يحفزنا ويملؤنا بالطاقة والحمـاس. وشـعورياً سـوف نأخـذ في الاعتبار الناس الذين هم في حياتنا؛ سوف نهتم بأفكارهم ومشـاعرهم وأقـوالهم ورغباتهم ونقلد قيمهم ومعاييرهم.

بالطبع لا يشترط في المحفزين خارجياً أن يأتوا إلى الآخرين مباشرة ويطلبوا النصيحة منهم. هم يلحظون ما يريده الآخرون ويحفزون من خلاله ويتحركـون لتحقيقه. لذلك حتى وإن ظلوا صامتين أثناء أي اجتماع، فـإنهم يوافقـون علـى رأي الأغلبية. وحتى إذا قاموا بتغيير نظام الأثاث عندما يكـون شـركاء حيـاتهم خارج البيت، فسوف يقومون بهذا التعديل بما ينسجم مع معايير شركاء حيـاتهم ويتوافق مع آرائهم.

التحفيز الداخلي

إذا كنا نميل أكثر نحو التحفيز الداخلي، فسوف نتخذ القرارات بناءً على ما نشعر به من داخلنا أنه الصحيح. بالتأكيد نحن نقرأ الكتب، ونسأل الخبراء، ونتصل بالأصدقاء. وقد نتفق مع نظام أخلاقي معين أو معيار ثقافي ما أو معتقد ديني، ونهتم ما يعتقده الناس بنفس قدر اهتمام الجميع. لكن عندما تتأزم الأمور وتبلغ ذروتها، تكون بمثابة الحكم النهائي، ونفتش داخلنا عن الصواب ونقوم به. وكلما زاد نزوع الشخص نحو التحفيز الداخلي، زادت فرديته في تصرفاته.

ما الفرق؟

الاختلاف الأساسي بين المحفزين خارجياً وداخلياً لا يكمن في كون المحفزين خارجياً يلحظون ما يريده الآخرون، وعدم ملاحظة المحفزين داخلياً لذلك.

الاختلاف الحقيقي هو ما يلي. الشخص المحفز خارجياً ينشط ويُثار من خلال الإدراك الواعي لما يريده الآخرون. فعندما يتساءل عما يفعل، يبحث في عقله عما يفضله الآخرون؛ وربما حتى تخيل بداخله صورة لهؤلاء الأشخاص وقد أصبحوا مسرورين. ثم يفكر في قرارة نفسه قائلاً: "هذا سوف يرسم ابتسامة على شفاه فلان؛ لذلك فإنني سأقوم به".

وعندما يتساءل الشخص المحفز داخلياً عما يفعله، فإنه أيضاً يفتش في عقله بسرعة؛ لكن يتولد لديه شعور داخلي بالطريق الذي سيسلكه دون أي إحساس واعٍ باستحسان الآخرين لما سيفعل أو عدمه. ويفكر في قرارة نفسه على هذا النحو: "هذا هو الصواب؛ سوف أقوم بتنفيذه. ليس صحيحاً أن الأشخاص المحفزين داخلياً لا يتأثرون أبداً بالآخرين. فهم بانتظام يتلقون قيماً أخلاقية من

آبائهم وتعليمات من معلميهم ومبادئ من مثلهم العليا. وهذه القيم تترسخ بعمق داخلهم؛ لدرجة أن هؤلاء المحفزين داخلياً لا يكون لديهم عادة سوى إدراك ضئيل للغاية بالجذور التي نشأت منها هذه القيم. صحيح أن المحفزين داخلياً واعون بمدى صحة قراراتهم إجراءاتهم إجراءاتهم، وصحيح أنهم مدركون لتحفيزهم الداخلي؛ لكنهم يمكن أن يكونوا غير مدركين للتأثير الخارجي الذي أوجد هذا التحفيز.

وعندما يواجهون موقفاً يتطلب منهم أن يختاروا إما تلبية مطالب ورغبات الآخرين وإما طاعة شعورهم الداخلي بالصواب والخطأ، لا مجال للبلبلة. فالغلبة دائماً تكون لشعورهم الداخلي.

كيف تساير

أربعون بالمائة من الناس في هذا العالم محفزون خارجياً. وأربعون بالمائة من الناس في هذا العالم محفزون داخلياً. وعشرون بالمئة يجمعون بين هذا وذاك. لذلك أياً كانت استراتيجيتك، فإن من تقابلهم بشكل يومي سيكون لديهم في العادة استراتيجية تختلف عن استراتيجيتك. كيف تتعامل مع هذا الوضع؟

المحفزون خارجياً بشكل أكبر

المحفزون خارجياً بشكل أكبر يرغبون في أن يعرفوا ما تفكر فيه. فبدون ذلك يشعرون بالارتباك وعدم الاطمئنان والتردد الفعلي. أما عندما يعرفون ما تفكر فيه، فإن طاقتهم الداخلية تبدأ في التفجر.

لذلك هم يكونون أكثر حماساً عند إعطائهم تقييماً إيجابياً، وأكثر شعوراً بالإحباط إذا انتقدوا، ويترنحون ويترددون إذا ما وجهوا بأوامر متضاربة إذن

عندما تكون برفقة شخص محفز خارجياً، ابق على تركيزك وكن إيجابياً. أخبره عن مدى سرورك بما يقوم بإنجازه ولا تعطه أبداً أية تعليمات متضاربة. وإذا كنت أنت نفسك محفزاً داخلياً، فقد تتنهد قائلاً في نفسك: "هذا محزن جداً"؛ لكن المحفزين خارجياً يحتاجون إلى أن تتعامل معهم بهذه الطريقة كي يبقوا على حماسهم وتوازنهم العقلي.

محفزون داخلياً بشكل أكبر

هؤلاء المحفزون داخلياً يمكن أن يكونوا واثقين من أنفسهم بدرجة بالغة. بل حتى يمكن أن يكونوا متغطرسين. النتيجة النهائية مفادها أنهم يشعرون بعدم الارتياح عندما يطلب منهم أن يأخذوا العالم الخارجي بعين الاعتبار. هم لديهم مبادئهم الخاصة، ويعرفون ماذا يفعلون. فقط هم يريدون أن يمضوا قدماً ويؤدون ما يرغبون في أدائه.

وبذلك، فإن المحفزين داخلياً يؤدون أفضل أداء إذا توفر لهم كثير من الحرية، وسواء كانوا يصممون حملة إعلانية أو يقومون بدهان الغرفة، سوف تحصل على نتيجة أفضل إذا أفسحت لهم المجال وأعطيتهم مزيداً من الحرية.

لذلك بدلاً من أن تملي عليهم ما يقومون به، فإن المحفزين داخلياً يحتاجون منك أن تمنحهم خيارين أو ثلاثة. وبدلاً من الإصرار، أنصت إلى وجهة نظرهم. وبدلاً من أن ترغمهم على الانسجام والتوافق. قدم لهم الدعم والتشجيع إذا أرادوا الخروج عن المعتاد. لكن وقبل كل شيء عليك ألا تحاول تحدي الصوت الداخلي الذي يخبر هؤلاء بالشيء الصائب الذي ينبغي أن يفعلوه. لأنه عندما يحين الوقت المتأزم أو الوقت الذي ينبغي فيه اتخاذ قرار، وحدث أن اضطر

هؤلاء للاختيار، فإنهم بلا تردد سيتبعون الصوت الذي بداخلهم، حتى وإن كان هذا الصوت يأمرهم بالابتعاد عنك.

ضع المحيطين بك في الاعتبار

وعندما يتعلق الأمر بالنضج، فإن كون المرء محفزاً داخلياً له بريقه ومجده. والمواقف الداخلية من الحياة كثيراً ما تعد دليلاً على النمو والنضج. فكر في هذه العبارات: الاستقلالية بالذات"، أو "هي تعتمد على نفسها".

لكن أنت في حاجة لأن تتنبه. فهناك كلمة مهمة تتعلق بالأشخاص المحفزين داخلياً بشكل تام؛ وهذه الكلمة هي "السيكوباتية". فمن الممكن أن يتحركوا وفقاً لطريقتهم الخاصة غافلين عما يرغب فيه أحباؤهم وأسرهم، أو رؤساؤهم وموظفوهم. لذلك إذا كنت محفزاً داخلياً، كن محفزاً بقيمك الشخصية ومبادئك الأخلاقية، لكن تذكر أيضاً أن أحد الأشياء التي تميز عالم البشر عن عالم الحيوان هو قدرتنا على أن نضع المحيطين بنا في الاعتبار. لذلك لا تقلق إذا كنت تجد نفسك تتأثر الآخرين.

إذا كنت ترغب في أن تصبح مدفوعاً أكثر بالتحفيز الداخلي

- فلا تسلم بكل اقتراح؛ خذ كفايتك من الوقت للتفكير ملياً فيه. افحص وراجع معقولية وملاءمة ما يطلبه منك الآخرون. إن ميولك ونزعاتك الخارجية يمكن أن تغريك بأن تقبل الأعمال البيت تفوق قدرتك وبأن تحاول أداءها بسرعة تفوق طاقة البشر.
- احترم وازعك الداخلي.

- بالطبع ينبغي عليك أن تتقبل تقييم وآراء الآخرين. لكن بسبب كونك مدفوعاً بالتحفيز الخارجي، فإنك ستهوى قبول كل شيء يطرح عليك، حتى وإن كان غير واقعي. لذلك عليك أن تتلقى تدريباً على الحسم كي يساعدك على أن تحدد متى تكون تقييمات وآراء الآخرين مقبولة ومتى تكون جائزة.

- **الوظائف المناسبة للمحفزين داخلياً**: إذا كنت محفزاً تحفيزاً داخلياً بشكل أكبر، فإن اتخاذك لقرارات العمل اليومية سيكون أمراً ميسوراً وسهلاً؛ لكنك ستنفعل وتغضب إذا طلب منك اتباع الأوامر أو تلبية المتطلبات الخارجية. لذلك أياً كان المجال الذي تعمل فيه، فأنت في حاجة إلى تجنب الأدوار والوظائف التي تعمل فيها لصالح عملاء لهم مطالبهم أ لصالح إدارة صارمة. عليك أن تسعى وراء الوظائف التي تكون فيها فعالاً وتقوم بأغلب مهامها بشكل مستقل.

فقلما تجد وظيفة تتيح الاستقلال التام؛ دائماً أنت في حاجة إلى أن تأخذ قيم الآخرين ومطالبهم في الاعتبار. حتى وإن كنت تعمل بشكل مستقل، فإن لديك أحد خيارين، إما أن تتعامل مع تقييمات وآراء الآخرين وإما أن تفقد عملك.

- **الوظائف اللازمة للمحفزين خارجياً**: إذا كنت محفزاً خارجياً بشكل أكبر، فإن التحديات الوظيفية ستكون مختلفة. ما تحتاجه هو موقف وظيفي يمنحك الإشراف والمراقبة اللذين ترغب فيهما والدعم والتشجيع اللذين تريدهما.

لذلك عندما تطلع على إعلانات الوظائف، ابحث عن الكلمات السحرية "قسم الموارد البشرية"، أو "الإدارة الواعية"، أو "الثناء المنتظم". وباعتبارك شخصاً محفزاً خارجياً، فإن السيناريو الكارثي بالنسبة لك سيمثله أي موقف تحتاج فيه إلى توجيه ذاتي، كالعمل بمفردك أو العمل في مهنة حرة أو في شركة ذات قيادة سيئة أو غير فعالة. في الأوقات العصيبة، إذا كنت مدفوعاً بالتحفيز الخارجي، فعليك أن تقيم نظاماً تحفيزياً أو تشكل مجموعة دعم.

نقطة أخيرة: بعض الوظائف ــ خصوصاً في خدمات الرعاية ــ تبدو كما لو كانت مناسبة للأشخاص المحفزين خارجياً. لكنها بالفعل بمثابة حقول ألغام لغير المحفزين داخلياً بشكل معتدل أو لمن ليس لديهم توازن بين كلا النوعين من التحفيز. والإرشاد النفسي يُعد مثالاً طيباً على ذلك. بالتأكيد أنت ترغب في فهم عملائك المكروبين الذين لا يشعرون بالسعادة. لكن لست في حاجة لأن تكون محفزاً بواسطتهم؛ لأنك لو أصبحت كذلك، فسوف تقع في شرك تعاستهم لدرجة أنك سوف تفقد كل الوضوح والموضوعية التي تحتاج إليها كي تساعدهم.

العنـــاد

هناك صورة مثيرة من صور التحفيز الداخلي، وهي ما يُطلق عليه "العناد"؛ والذي يحدث عندما يُضاف مقدار من عدم الثقة إلى الخليط.

وعدم الثقة هذا قد ينشأ لدى الفرد بسبب قضائه لوقت عصيب خلال طفولته؛ فربما يكون قد تعرض إلى تنمر. لذلك فإن الحال قد ينتهي به أن يجد نفسه يخشى من أن يخدعه أو يغشه أو يسيطر أو يستحوذ عليه الآخرون. هو غير

واعٍ بهذا الخوف؛ وبالنسبة له، فإن العالم يعد بمثابة مكان خطير وهو في حاجة لأن يقوم بحماية نفسه.

لكن الطريقة التي يحمي بها هذا الشخص نفسه هي أن يصبح عنيداً. ببساطة، فإنه يتمسك برأيه ولا يذعن أبداً لمطالب الآخرين. فعندما يخبره شخص بشيء أو يطلب منه أداء شيء ما، فإن رد فعله الداخلي لا يكون على هذا النحو: "هذا شيء مثير.. لم أكن أعرف.. بالتأكيد، ولم لا؟"، ولكنه سيكون: "لماذا تقول ذلك؟... لماذا أحتاج لأن أعرفه؟.. ولم ينبغي علي القيام بذلك؟".

إن هذا النمط الفرعي للشخصية يمكن أن يؤثر تأثيراً شديداً على الناس مهنياً وشخصياً. فالعناد في العمل قد يظهر في الشك في التقارير ومقاومة المقترحات وإزعاج الإدارة، أم في البيت فإن المعاند يعترض على كلا اقتراح أو طلب لشريك حياته، ويثير جدلاً حتى على أتفه الأمور، ويبدي شكه في أي تعليق غير دقيق أو أي اقتراح غير كامل.

والمعاندون هم أولئك الأشخاص الذين يكافحون أياماً، وعندما يفشلون في ذلك ويلجئون إلى كتيب التعليمات، يشعرون بالإهانة. هم أيضاً الذين يوقفون سياراتهم في أماكن يمنع فيها وقوف السيارات ـــ فقط حتى يكونوا مخالفين ـــ وإذا حدث وطُلب منهم دفع غرامة، تولوا الدفاع عن أنفسهم بالمحكمة!

كيف تتعامل مع هذه النوعية من الناس؟ أهم ما في الأمر أن تحترم هؤلاء الأشخاص لأن عناد هؤلاء يرسم لهم هدفاً واحداً واضحاً. فبالنسبة للمشروعات والأعمال يواصل هؤلاء بذل الجهد حتى النفس الأخير. وبالنسبة

للصداقة، فإنهم يضعون كل طاقاتهم وجهدهم من أجلها إذ يشعرون بأهميتها. وإذا ما قرروا الالتزام بعلاقة ما، فإنها تستمر إلى الأبد. لا استسلام ولا تراجع.

ستة مقترحات للتعامل مع الشخصيات المعاندة

- لا تواجههم ولا تكن عدوانياً. إن عناد هؤلاء أساسه الخوف، لذلك يمكنك أن تفعل أي شيء لطمأنتهم أو لإثبات مؤهلاتهم أو لتوضيح أنك لا تحاول السيطرة عليهم، كل هذا سيساعدهم على إدراك أن بإمكانهم أن يثقوا بك.

- أعطهم تقييماً أميناً وواقعياً؛ حين تخبر أي شخص معاند بأنك تقدره (أو بأنك تحبه إذا كان شريك حياتك) فالأرجح أن سيسترخي ويبدأ في الإنصات إليك.

- لكن لا ترضخ أو تسترضيهم؛ كل اعتذار سيزيد من قناعة الشخص العنيد من أن هناك شيئاً ما يجب أن يحذره ويخشاه. كن واثقاً بهدوء وسوف تزداد ثقتهم بك.

- اقترح وأومئ ولمح واغرس أفكاراً، وناقش، وادعهم إلى المساهمة، وقم بإثارة اهتمامهم، وأشركهم.

- لا تضغط عليهم أو تزعجهم أو تهددهم أو تتلاعب بهم. فكلما طغت انفعالاتك، زاد عنادهم وتمسكهم بآرائهم.

- ابحث أمر الابتعاد عنهم. إذا لم ينفتح عميلك أو زميلك على مقترحاتك أبداً، فتجنب التعامل معه. وإذا عارض شريك حياتك كل طلب لك، فكر في إنهاء العلاقة.

وماذا لو بدأت تشعر بعد قراءتك لما سبق بأنك أصبحت مدركاً أكثر لنفسك. عليك أن تعترف بأنك تعاند وتتمسك برأيك في بعض الأحيان، وأن شريك حياتك (أو زميلك في العمل أو أصدقاءك) يتهمك أحياناً بالعناد. قد لا ترغب في الاعتراف بذلك، لكنك بالفعل قد تكون معانداً. ماذا ينبغي عليك أن تفعل حيال ذلك؟

ثلاثة مقترحات للشخصية المعاندة

- لا تشعر بالاستياء من ذلك. صحيح أن الناس يعطونك ظهورهم ويتضايقون منك. لكن لي هناك من خطأ في أن يكون المرء معانداً في عالم أصبح فيه الإذعان ولين العريكة سبباً في تجاهلك وظلمك واستعبادك أحياناً.

- تذكر ما يسهم به المعاندون. إن "الإنسان المنطقي هو الذي يكيّف نفسه مع العالم الذي حوله. والإنسان غير المنطقي هو الذي يتوقع من العالم حوله أن يتكيف معه. لذلك فإن التقدم كله يصنعه الإنسان غير المنطقي".

- لكن إذا كان عنادك يجعلك أو يجعل من هم في حياتك تعساء، فعليك أن تتلقى دورة في الحسم. لا تفزع، مثل هذه الدورات لن تطلب منك أن تتنازل عن مبادئك أو أن تكون مستعداً للمشاحنات. سوف تعلمك هذه الدورات طرقاً للتفاوض حول ما تريده دون أن تنفر الآخرين منك.

أساليب لتحفيز الآخرين على تنفيذ أوامرك

عندما تكون أنت الرئيس الذي يصدر الأوامر، يضطر الموظف أن ينفذ بصورة حرفية للحفاظ على وظيفته، إلا أنه يكون مضطراً لهذا إذا لم تكشف له عن المزايا التي ستعود عليه بتنفيذ أوامرك إذا كنت ترغب في تحقيق أفضل النتائج، وليس أقلها، اتبع الأساليب التالية، فهي كفيلة بأن تجعل من الموظف العادي موظفاً ممتازاً.

اجعل وظيفته ممتعة وذات قيمة

أخبر موظفك بأهمية وظيفته وكيفية إسهامها في نجاح مجموعة العمل بالكامل، فذلك يرضى غروره وتحقيق رغبته الرئيسية في أن يكون ذا مكانة يوماً ما. عندما يدرك الشخص الغرض من وراء مهمته والدور الحيوي الذي يلعبه في نظام أشمل، سيزداد اهتمامه بعمله وهذا لأنك بذلك تساعده على أن يكون ذا مكانة، بأن تجعل الدور الذي يقوم به مهماً.

اجعله يشعر بالأمن

إن تهديدك لموظفك وإثارة خوفه من فقد وظيفته أو تدني مركزه الوظيفي أو حرمانه من امتياز ما أو معاقبته بأية صورة فلن تحصل منه في العمل على أفضل مواهبه، لا تتوقع أن تحقق أفضل النتائج بالاعتماد على التخويف والتهديد. الخوف يؤدي دائماً إلى الكراهية. عندما يخشاك شخص فإنه سيكرهك فيما بعد، وعندما يكرهك فلن يطيع أوامرك بمحض إرادته. جرب أن تتبع الأساليب السابقة لبضعة أسابيع، أخبر الآخرين عن أهمية الأدوار التي يقومون بها، اجعلهم يشعروا بأنهم ذوو مكانة، احصل على ما تريده منهم بتوفير مناخ

من الأمن بدلاً من الخوف والإلقاء بالتهديدات، ستحصل بذلك على نتائج تفوق أفضل توقعاتك، وستندهش من حجم التعاون والدعم الذي يظهره موظفوك، بل وستحصل بذلك أيضاً على سلطة مطلقة في التعامل مع الآخرين، كل ذلك يتحقق باتباع تلك الأساليب البسيطة وقوية التأثير.

كيف تحفز موظفيك أثناء التغيير

إن جوهر التحفيز هو إعطاء الموظف ما يريده من العمل، وكلما كنت قادراً على إعطائه ما يريد وجدت ما تريد وبالتحديد: الإنتاجية، والجودة، والخدمة.

مزايا تحفيز الموظفين

في ظل وجود فلسفة التحفيز الإيجابي وأعرافه ينبغي أن يكون هناك تحسن في الإنتاجية والجودة ومستوى الخدمة، وذلك لأن التحفيز يساعد الموظف على:

- تحقيق الأهداف.
- تكوين نظرة إيجابية.
- إيجاد القدرة على التغيير.
- بناء احترام الذات والقدرة الذاتية.
- **إدارة ا لتنمية الذاتية ومساعدة غيره.**

عيوب التحفيز

العوائق تشمل عدم وعي المدراء، أو غيابهم أو وجود المباني غير المناسبة، والمعدات القديمة، والمواقف الراسخة مثل:

- **((إنّنا لا نحصل على مكافآت مقابل الاجتهاد في العمل)).**
- **لقد كنا نؤديها هكذا في الماضي.**

- إن المدراء لا يعرفون ما نقوم به.
- هذا ليس وارداً في التوصيف الوظيفي لوظيفتي.
- سأعمل أقل ما يمكن دون أن يتسبب ذلك في فصلي.

فمثل هذه المواقف ووجهات النظر تستلزم إصراراً وقدرة على الإقناع وخبرة؛ حتى يمكن مواجهتها والتغلب عليها.

ما الذي يحفزك؟

حددّ ما هي العوامل المهمة لك في حياتك العملية، وكيف تؤثر عليك، ما الذي كان يحفزك، وما الذي كان يثبطك في الماضي؟ ما الذي يحفز عائلتك وأصدقاءك؟ هل يعد المال – بحق- أحد المحفزات القوية؟ وهناك أشياء قد يكون لها نفس الأهمية أو أكثر مثل المسؤولية الحقيقية والدعم الإيجابي في أوقات الأزمات أو إشباع الحاجة بالشعور بالأهمية والإنتماء والحاجة للنمو والتقدم. افهم الفرق بين ا لمحفزات الحقيقية وطويلة المدى والمحفزات قصيرة المدى.

تابع العمل

ابحث كل يوم عن شخص يؤدي عمله بشكل جيد، وأخبره بذلك، احرص على أن يكون الاهتمام الذي تظهره صادقاً ودون حماسة زائدة أو الظهور بمظهر الحارس، وإذا كانت لديك أفكار لتحسين أداء الموظفين فلا تصرح بها، ولكن بدلاً من هذا ساعدهم على اكتشاف طرق التحسين. احظ بالاحترام من خلال جعل نفسك قدوة؛ إذ ليس من الضروري أن تكون قادراً على فعل كل شيء أفضل من موظفك. وضح ما هو مستوى الدعم الذي يمكن للموظف أن ينتظره.

تخلص من المثبطات

حدد العوامل التي تثبط من عزيمة الموظفين، وقد تكون هذه العوامل مادية (المباني والمعدات) أو الملل أو الظلم أو عوائق الترقية أو عدم التقدم وغيرها من العوامل،ومن هذه العوامل ما يمكن التعامل معه سريعاً وبسهولة، ومنها ما يحتاج إلى مزيد من الوقت والتخطيط للتغلب عليه، بل إن اهتمامك بمعرفة المشاكل المتعلقة بالتحفيز والتعامل معها هو في حد ذاته أحد المحفزات.

وضح ما تقدمه من دعم

سواء كانت مبادئ العمل التي تعمل من خلالها تعاقب على الخطأ أو تشدد على الوقوع فيه، أو كانت ثقافة تتمتع بنظرة أكثر تسامحاً- ترى في الخطأ فرصة للتعليم ففي كلتا الحالتين لابد للموظفين أن يعرفوا نوع الدعم ومستوى ما يمكنهم أن ينتظروه، كما لا بد لهم أن يعرفوا المدى المسموح به للخروج عن القواعد أو المدى المسموح به لاتخاذ خطوات جديدة للخروج عن الطرق المعتادة مع حصولهم على الدعم الذي هم في حاجة إليه والدعم غالباً ما يكون هو الحاجز الذي يضعف عنده تطبيق التحفيز، والعلاقات التي يتم بناؤها.

اعرف ما هو أكثر ما يريد الموظف من وظيفته

قد يريد الموظف ترقية أو زيادة في الأجر أو ظروف عمل أفضل أو مزايا إضافية، ولكن عليك أن تجد من خلال تقييم الأداء وعمليات مسح المواقف أو بطرق غير رسمية ما الذي يحفز الموظف وذلك من خلال سؤاله عن أكثر ما يريد من وظيفته.

قم بتقييم سياساتك الحالية

بعد أن تستمع إلى الموظفين، عليك أن تتخذ خطوات نحو تغيير السياسات والمواقف الحالية بالتشاور الكامل مع الموظفين، والنقابات، ادرس السياسات التي تتعلق بالعمل المرن والمكافآت، والترقيات، والتدريب والتنمية، والمشاركة.

قم بإدارة التغيير

تبنى سياسة أمر ما، وتنفيذ تلك السياسة أمر آخر تماماً، وترسخ سياسات التحفيز غير الفعالة ضرورة إعادة النظر في الأسلوب الإداري بأكمله، ومن أكثر ما يميز الغرائز البشرية مقوماتها للتغيير حتى ولو كان فيه مصلحة الإنسان، ويتحدد نجاح أو فشل التغيير في التحفيز من خلال الأسلوب الذي يتم من خلاله تطبيق هذا التغيير، فإذا كنت:

- تخبر : تأمر أو تستأثر بالكلام، فإن هذا لن يأخذ في الاعتبار آمال موظفيك ومخاوفهم وتطلعاتهم.
- تخبر وتقنع فإن أسبابك المقنعة لن يكون لها أثر على المدى البعيد إذا فرضت هذه الأسباب دون نقاش.
- تستشير : مهما كان قرارك الذي اتخذته، فسيكون واضحاً.
- تبحث الحقيقة مشركاً معك من سيطبقون هذا التغيير في حل المشاكل واتخاذ القرار هنا يمكنك أن تتوقع منهم الالتزام والارتباط بالإضافة إلى التكيف والاستجابة، وهي الأمور التي ستحدث بشكل طبيعي في ظل هذا الوضع.

تعرف على طرق التعليم المفضلة

عملية التغيير تتضمن تعليماً، وقلما يتعلم الموظفون بشكل أفضل من خلال قراءة كتاب أو السير على منهج ما، بل إنهم يتعلمون من خلال الممارسة

والتجربة، ارجع بتفكيرك إلى الأسلوب الذي تعلمت من خلاله قيادة الدراجات أو السباحة، ومن الناس من يفضل تجربة الشيء في البداية، ثم يفكر في الأمر بعد ذلك، بينما هناك آخرون يرون أنه لا بد من أن يقرءوا ويفكروا قبل التطبيق.

أربعة أساليب رئيسية للتعلم:

- الفاعلون : وهم الذين يميلون إلى الاشتراك في أية تجربة أو مشكلة أو فرصة جديدة، ولا يرضون بالتراجع والملاحظة من بعد وعدم الاشتراك.
- النظريون: وهم الذين يجدون راحة أكبر في تبني المفاهيم والنظريات، ولا يميلون إلى الاشتراك في شيء ما دون هدف أو سبب واضح.
- المفكرون: وهم الذين يحبون أن يتمهلوا ويفكروا في جميع نواحي الموضوع، ولا يحبون أن يضغط عليهم أحد للتحول سريعاً من أمر إلى أمر آخر.
- النفعيون: وهم الذين يحتاجون إلى وجود جدوى أو منفعة بين موضوع التعلم وبين وظائفهم، ويتعلمون أفضل من خلال تجربة الأشياء.

وإذا كنا نتعلم بأساليب مختلفة، ونفضل طرقاً وسياسات تعليم مختلفة؛ فهذا يعنى أن الموظفين سيتفاعلون أفضل مع المحفزات والاقتراحات التي تأخذ في الاعتبار طريقة كل منهم في أداء العمل بشكل أفضل، أما محاولة تنمية الموظفين بما يخالف طبيعتهم، فلن يؤدي هذا إلا إلى تثبيطهم.

قدم التغذية الاسترجاعية

التغذية الاسترجاعية هي أحد أهم عوامل التحفيز. لا تدع الموظف يخمن ما يتعلق بمستوى نموه وتقدمه وإنجازاته، قدّم تقييمك بدقة وعناية بالنظر إلى الخطوات التالية أو الأهداف المستقبلية.

الأوامر والنواهي المتعلقة بتحفيز الموظفين

الأوامر:

- اعترف بأنك لا تملك الإجابة على كل سؤال.
- تمهل في معرفة ما يحفز الآخرين، وأظهر اهتماماً صادقاً.
- قدر الموظفين وشجعهم وأرشدهم، ولكن لا تجبرهم على شيء.
- أخبر موظفيك بآرائك.

النواهي

- لا تفترض شيئاً بشأن ما يحفز الآخرين.
- لا تفترض أن الآخرين مثلك.
- لا تجبر الآخرين على أشياء ترى أنها تعود عليهم بالنفع.

الحوافز ودورها في زيادة فعالية الموظفين

من الممكن أن يلعب المال دوراً فعالاً في زيادة الدافعية لدى الموظفين، وتشير العديد من الدراسات الحالية إلى أن المال يعد عاملاً هاماً في فهم الأسباب التي تؤدي إلى زيادة نسبة التسرب بين الموظفين، وعلى أية حال فإن هناك البعض في العمل يقومون بارتكاب جميع أنواع الأخطاء التي تؤثر على المخرجات والنتائج الإيجابية التي يساعد المال والحوافز التشجيعية على زيادتها.

ومن العوامل الهدّامة في الشركات وجود نظام غير عادل أو غير ثابت للمكافآت، كأن يتقاضى الموظفون الجدد رواتب أعلى من الموظفين القدامى ذوي الخبرات الطويلة، وتتسبب مثل هذه الممارسة في حدوث الخلافات، والشعور بعدم الرضا، والاستياء، والعداوة، والرغبة في الانتقام، وزيادة نسبة التغيب عن العمل، والتسرب الوظيفي، وهناك أيضاً بعض الاتجاهات الهدّامة الأخرى مثل التزام السرية عند دفع الأجور، والقرارات العشوائية الخاصة بنظم الدفع، وعدم الفهم الكامل للدور الذي تقوم به الحوافز التشجيعية .

التعرف على الوسائل المناسبة للتعامل مع الموظفين

وعندما يتعلق الأمر بنظم الدفع والحوافز التشجيعية فإننا يجب أن نتعرف على الوسائل المناسبة للتعامل مع الموظفين عندما يرتكبون بعض الأخطاء التي تؤثر على الدور الذي يقوم به المال والحوافز التشجيعية.

تحقيق العدالة ودورها في التحفيز

تستخدم الشركات سياسة اللامساواة إذا كانت تهدف إلى إنفاق الكثير من الأموال لإيجاد روح العداوة بين الموظفين، ويشير عدد كبير من الدراسات إلى أن الموظفين يشعرون بالرضا تجاه رواتبهم طالما أن هناك مساواة بينهم وبين زملائهم الذين يقومون بتأدية أعمال ووظائف مشابهة.

وعلى أية حال فإنه من الضروري بالنسبة لك في المقام الأول أن تنظر إلى احتمالية امتلاك الموظفين الجدد لخبرات، وتجارب، ومستويات تعليمية أكثر من الخبرات الموجودة لدى الموظفين القدامى، وبناءً على ذلك ترجع الفروق في الرواتب إلى بعض الفروق في مستوى المهارات ، وإذا تأكدت من أن ذلك هو السبب الحقيقي فإن عليك وقتها أن تركز بصورة أكبر على وضع خطة تساعدك على تطوير ورفع مستوى المهارات الموجودة لديك.

أما إذا وجدت أن السبب الحقيقي وراء الفروق في الرواتب بين الموظفين الذين يعملون في الوظيفة نفسها والمنطقة الجغرافية نفسها هو تاريخ تعاقدهم مع الشركة فإن عليك أن تدرك أنك تعمل في شركة تستخدم بعض النظم القديمة وغير الصالحة للدفع. وأفضل خطوة تقوم بها هي أن تعبر للإدارة عن حالة عدم الرضا التي تنتابك، ويدرك المديرون جيداً أن الشعور بعدم الرضا هو الخطوة الأولى على طريق التسرب الوظيفي، كما أنهم يدركون أيضاً أن عمليات التسرب الوظيفي أكثر تكلفة من عملية تحقيق العدالة في الأجور.

عدم القيام ببرامج تشجيعية

هناك بعض الأساليب التي تستخدمها الشركات في تحديد الموظفين المستحقين للحوافز التشجيعية والمكافآت، وسواء كانت المعايير المستخدمة مرتبطة بالمستوى الفردي، أو الجماعي، أو مستوى القسم، أو مستوى الشركة بأسرها، فإن الفرصة متاحة أمام جميع الموظفين للمشاركة في هذه البرامج التشجيعية. وإذا اعتمدت على مسئولياتك الشخصية فإنك ستلاحظ وجود منظومة من الحوافز التشجيعية المصاحبة لبعض السلوكيات الإيجابية التي تقوم بها مثل زيادة مستوى الكفاءة، والخدمات، والإنتاجية، والحضور إلى العمل، وساعات العمل الإضافية وغيرها، وغيرها.

حينما لا تكون وسيلة الشكر مكافئة للجهد المبذول

إن الهدايا التي يتم تقديمها للموظفين قد تنتج عنها ردود أفعال متباينة، بداية من الامتنان، ونهاية بالعدوان، ومن الواضح أن ردود أفعال الموظفين في هذا الموقف قد نتجت عن طبيعة الهدية نفسها وعن كل ما يجري في الشركة في هذا الوقت. فمثلاً:-

نجد أن الموظفين لن يشعروا بأي امتنان تجاه الهدايا التي تقدمها شركاتهم إذا كانت هذه الشركة تعاملهم بمستويات منخفضة من الثقة والاحترام، أو تقوم ببعض الممارسات الإشرافية الخشنة، أو تمتلك نظماً غير عادلة في تحديد الأجور والرواتب، وفي مثل هذه المواقف تكون الهدايا تعبيراً عن أحد أشكال التلاعب، أو إضاعة المال، أو إحدى المؤامرات عديمة الجدوى.

وفي الوقت نفسه نجد أن الموظفين قد يطاردهم شعور بأن الشركة تنظر إليهم باعتبارهم مصادر ذات قيمة كبرى، ولن يحدث ذلك إلا إذا كانت الشركة تمتلك إدارة متطورة، وسياسات وبرامج عصرية، ووقتها يشعر الموظفون بامتنان شديد تجاه أي نوع من أنواع الشكر تقدمه لهم شركتهم. فإذا كانت شركتكم من النوع الأول فإنه من الطبيعي ألا يكون لديكم استعداد لتقبل هداياها، أما إذا كانت من النوع الأكثر تطوراً ولكنك بالرغم من ذلك ما زلت تشعر بأن الهدية تعد تعبيراً ضعيفاً عن الشكر، فإن عليك أن تدرك وقتها أن هناك العديد من المزايا للعمل مع مديرك في هذه الشركة.

عندما لا تقابل الإنجازات بالتحفيز

هناك بعض البرامج التي يتم تصميمها لتقديم التعليق المنطقي والمكافآت للتقليل من الموظفين الذين تطبق أفكارهم، وتساعد مثل هذه البرامج على توليد الشعور بعدم الرضا، والإحباط، والضيق، والإحراج للقاعدة الكبرى من الموظفين الذين تُرفض مقترحاتهم.

وحتى لو كانت مقترحاتك غير قابلة للتطبيق على الإطلاق فإن الإدارة كان عليها أن تشكرك لمحاولة طرح هذه المقترحات، وكان عليها أيضاً أن تعطيك بعض التوجيهات بخصوص الطرق التي قد تساعد على تفعيل هذه المقترحات

بصورة أكبر، من خلال المقترحات المستقبلية التي يتم تشجيعك للقيام بها، ويجب على الإدارة أن تتذكر دائماً أن غالبية الأفكار الإبداعية قد بدأت بأشياء غير منطقية وغير قابلة للتطبيق.

المال لا يعتبر دعماً إيجابياً في نظر البعض:

إن بعض الناس لا يجدون في المال دعماً في ظل ظروف معينة، وكم كررنا جميعاً لمن أمامنا بأنه "ليس بإمكانك إعطائي مالاً كافيا لأفعل ذلك"، أو " إنني لن أعمل هناك حتى لو دفعوا لي أي مبلغ من المال". بعض المدراء يظنون أنه إذا كانت ألف دولار تمثل دعماً لشخص ما. فإن مائة دولار ستكون إلى حد ما مدعمة لنفس الشخص. لكن ذلك اعتقاد خاطئ لأن هناك بعض الأشياء التي يمكن أن تقوم بها من أجل الحصول على مائة دلاور، هذا الخطأ يتضح أيضاً عندما توزع العلاوات على الموظفين، فمثلاً عندما تمنح أكفأ موظف علاوة 5٪ ثم تمنح الموظف الذي يليه في الكفاءة. 4٪، نجد أن بعض هؤلاء الموظفين الذي يتسمون بالكفاءة والذين حصلوا على 5٪ يقولون هذا الموقف: " إذا كان مدرائي يعتقدون أنني سأفنى نفسي في العمل من أجل تلك الزيارة التافهة عن الموظف الأقل مني كفاءة فهؤلاء المدراء مجانين.

الكل يحب التقدير العام

وبطريقة مماثلة، هل سمعت مرة أحدهم يقول: " كل الناس تحب التقدير العام"؟ فالناس يختلفون إلى حد كبير في مدى تفضيلهم لأمور عن أمور أخرى، وفي الحقيقة، أغلب الموظفين لا يحبون التقدير العام،و لذلك أسباب مختلفة، لكن معظم هذه الأسباب تتركز حول ما يمكن أن يفكر فيه قرناؤهم بشأنهم إذا ما فضلهم المدير العام عليهم، والمدير أو المشرف الناجح هو الذي يعرف مَن مِن مرؤوسيه يحبذ التقدير العام ومن الذي لا يفضله.

استثمار الدعم الإيجابي

عندما يستخدم المدير وسيلة الدعم الإيجابي، فعليه أن ينتظر طويلاً تلك المناسبة التي تؤدي لتكرار سلوك مرءوسيه مرة أخرى ليعرف إذا ما كان لهذا الدعم أي تأثير على إنجاز هؤلاء المرؤوسين أم لا. في هذه الحالة فإن النتيجة التي حصل عليها المدير كانت نتيجة إيجابية مستقبلية غير مؤكدة، وليست نتيجة قوية.

وهناك سبب آخر يؤدي لأن يكون الدعم إيجابياً ليس هو الوسيلة الغالبة والمسيطرة في العمل والسبب أن العديد من المدراء حاولوا استخدام وسيلة للدعم الإيجابي ولكنها لم تكن وسيلة فعالة، لأن الدعم دائماً ما يكون وسيلة ناجحة لزيادة الإنتاج، فذلك هو تعريفه، ولا بد أن هذا المدير الذي يكرر شكواه السابقة لم ينتظر مدة كافية ليتكرر السلوك ويتأكد من أن الدعم الإيجابي كان وسيلة فعالة، وربما أن هذا المدير قد اعتقد أنه استخدم الدعم مع مرؤوسيه لكنه لم يفعل ذلك حقيقة.

كلمات ثمينة ستحدث النتائج المرجوة

إنني فخور بك عبارة مكونة من ثلاث كلمات ثمينة وقوية يمكنك استخدامها في أي وقت لتقولها إلى مرؤوسيك وزملائك، وأصدقائك، أو لزوجك، أو لزوجتك، وأطفالك أخبرهم فقط بمدى فخرك بشيء فعلوه، ولتكن كريماً في إهداء المجاملات، فهي لن تكلفك شيئاً، ولكنها ستعود عليك بكثير من الربح في صورة سلطة مطلقة على من تتعامل معهم من الآخرين.

هذه الكلمات الثلاث الصغيرة ستصنع المعجزات في علاقاتك الإنسانية يمكنك استخدامها مع رئيسك، إذا شعرت بأنها غير كافية لتقولها له أولها، إذا عليك بالإضافة إليها لتقول: " إنني أثق في أني فخور بالعمل من أجلك" فسوف تحقق نفس النتائج الطيبة التي تسعى إلى تحقيقها.

هل تجدي هذه الطريقة لتكسبك سلطة مطلقة في التعامل مع الناس؟

أقول إنها تجدي، عندما يقوم أحد الموظفين بفعل شيء غير مألوف في العمل بخصوص توفير جزء كبير من الأموال أو اقتراح فكرة للتقليل من النفقات، فإذا قلت له مجرد كلمة " أشكرك"، فيعتبر هذا غير كاف، إنني أقوم بالذهاب إليه مباشرة في موقع العمل والإنتاج أمام كل زملائه العاملين وأربت على ظهره قائلاً: " شكراً جزيلاً لما فعلته، إنني حقاً فخور بك" سوف يشجعه ذلك على العمل بجدية أكثر من أجلى، وكذلك سوف يفعل الآخرون نفس الشيء حيث إنهم جميعاً يتوقون إلى سماع مثل هذه المجاملات أيضاً" .

الدعم الإيجابي أكثر جدوى من الانتقاد

إذا طلب منك أحد مرؤوسيك إلقاء نظرة على عمله وإبلاغه بأخطائه، فلا تضل الطريق الصحيح، فليس هذا هو كل ما يريده منك. إنه يريدك أن تخبره بالعمل الجيد الذي ينجزه، يريدك أن تربت على ظهره تخبره بأنه لم يرتكب أي أخطاء، يريدك أن تطرى عليه، لا بأن تنتقده. اقرأ ما بين السطور، استمع إلى ما يقوله لك بالفعل، تذكر أن هذه الرغبات الأساسية يمتلكها كل شخص. واعلم أنه لا يوجد بينها الرغبة في أن ينتقدك الآخرون.

لن يساعدك انتقاد الغير في اكتساب السلطة المطلقة في تعاملك مع الناس. في الواقع، فسوف يحدث ذلك العكس تماماً؛ لأن انتقادك لغيرك سوف يتسبب في زيادة سوء الشخص المنتقد، فإن الانتقاد يدمر رغبته في التحسن، ولكي تكون ناقداً، فإن ذلك يتطلب قبولاً أكثر من التي يمتلكها الناس، إنك لن تستطيع انتقاد أحد الأشخاص دون أن تهين كبرياءه وتحطم شعوره بالأهمية؛ لأن الانتقاد

يشوه ويشل الحالة النفسية لدى الآخرين. إن أفضل شيء تستطيع فعله بالنسبة لانتقاد الغير هو أن تنسى هذا الأسلوب".

يمكن للإنسان أن يتسامح أو يغفر أي إهانة أو هزيمة أو جرح وأن يقبل كل ذلك ويعفو عنه، فيمكنك أن تختلس وظيفته أو أمواله، وبالرغم من كراهيته لفعل ذلك، فإنه من الممكن أن يسامحك ويعفو عنك ويعاملك ككائن متحضر.

ولكنك إذا استهترت به وإذا قللت من شأنه وسخرت منه – خاصة أمام بقية زملائه- فإنك بذلك تكون قد صنعت عدواً لك طوال حياتك، فلن ينسى أبداً ما فعلته به ولن يسامحك أبداً على ذلك؛ لأنك دمرت تماماً إحساسه باحترامه لنفسه وكرامته، وتقييم الذات. لقد دمرت غروره وجرحت كبرياءه.

كما تكون أيضاً قد قضيت على إمكانية الاعتراف بمجهوداته بالسخرية منه بدلاً من الإطراء عليه: لقد حطمته أمام زملائه، وحطمت رغبته في تحقيق شيء جدير بالاهتمام، ومستحق للعناء المبذول في سبيله، وحرمته من الشعور بالأمان العاطفي، هل تستطيع الآن أن تلومه على كراهيته لك؛ انظر إلى كم الأذى الذي تسببت له فيه عندما سخرت منه واستهزأت به.

كيف يعمل الإطراء أمام الآخرين على التحفيز على مزيد من العمل؟

إن إطراءك على غيرك أمام الآخرين من أقوى الأساليب التي يمكنك استخدامها لإشباع غرور أحد الأشخاص وجعله يشعر بالأهمية، فإن هذا الأسلوب سوف يكسبك سلطة مطلقة، دعنا ندرس بشكل أكثر هذا الأسلوب، وسوف تكتشف بالضبط لماذا يجدي استخدام الإطراء في أنه يمكنك من الحصول على ما تريد عند التعامل مع الآخرين.

إن الإطراء يطلق الطاقة، فهو يعمل كمحفز على العمل. وهذا بالضبط من السبب في منفعته لك؛ لأن معنى أن تطرى على شخص ما، أن تشرفه، أن تجامله أن تعترف له بالتقدير والعرفان، أو أن تعبر عن قبولك أو استحسانك له، فإن امتدحك شخص ما، فما هو رد فعلك؟ لا شك في أنه سيشعر بالبهجة والإثارة، و ستسعد أنك كنت قادراً على إسعاد شخص آخر. إن الإطراء عليك يزيد من حماسك، ويخلق بداخلك الرغبة في إنجاز المزيد في المرة القادمة؛ لأنك ستعمل بجد أكثر من ذي قبل؛ حتى تحصل على مزيد من هذا الإطراء، وسوف يفعل الناس نفس الشيء معك، وبذلك يكون الإطراء قد منحك سلطة مطلقة.

الدعم الإيجابي إطلاق للطاقة

هل تعلم كيف يتسبب الإطراء في إطلاق الطاقة؟ إن الإطراء يجعل الشخص يعمل بجد أكثر من ذي قبل، وبفعالية أكثر، وبحماس أكبر.

كما إنك لا تحتاج إلى أي أداة علمية أخرى لقياس مستوى ارتفاع الطاقة الجديدة لدى مرؤوسيك. عليك فقط بالإطراء عليهم، وسوف ترى النتائج الجيدة بنفسك. على سبيل المثال: عندما تثني على السكرتيرة التي تعمل لديك لفراستها أو مهاراتها في الطباعة على الآلة الكاتبة، فسوف تجد أخطاء أقل من ذي قبل في رسائلك المتبادلة، وسوف تجد هذه الرسائل جاهزة للتوقيع عليها أسرع من ذي قبل، أبلغ مرؤوسيك بروعة العمل الذي أنجزته، وقم بالثناء عليها أمام زملائها في العمل، فسوف يطورون من عملهم، وسوف تستفيد من تطبيق هذا الأسلوب مع زوجتك أيضاً، أو زوجك، وأطفالك، وأقاربك، وأصدقائك، وأي واحد غير أولئك، والنتيجة النهائية المثبتة هي أن الإطراء يساعد في إطلاق

طاقة جديدة بداخل الشخص، و تستطيع أن ترى الآن كيف أن هـذا الأسـلوب سوف يكسبك سلطة مطلقة في التعامل مع الآخرين.

كيف يمكنك حث الآخرين على التطوير من أنفسهم أو عملهم؟

حاول أن تكتسب عادة الإطراء على الآخـرين، حتـى في أقـل التطـورات التي يحدثها مرؤوسيك أو الموظفين، فإن ذلك سوف يحـثهم علـى الاسـتمرار في إحداث مزيد من التطور. لا تنتظر حتى يقوم أحد الأشخاص بفعل أحد الأشياء الخارقة أو غير المألوفة حتى تطرى عليه أو عليها. قم بالإطراء علـى أقـل شـيء ينجزون تقدماً فيه.

إنّ كلمة (أشكرك) يمكن أن تصنع مفعول السحر في العلاقـات الإنسـانية عندما تستخدمها على النحو الصحيح، فسوف تسعد الناس الـذين يفعلـون مـا تطلبه منهم دائماً، خاصة عندما تستخدم هذه الكلمة بصدق، ويمكنـك أيضـاً أن تزيد من قوة هذه الكلمة وفعاليتهـا إليهـا " شـكراً جـزيلاً" أو "ألـف شـكر" أو "إنني فعلاً أقدر لك ذلك".

انظر بطريقة مباشرة في عين الشخص الذي تشكره عندما تفعل ذلك. فإذا كان يستحق الشكر، فإنه يستحق أيضاً أن تنظر إليه وأنت تشكره، ولا تكن مثـل الموظف الـذي يتواجـد في مكـان دفـع النقـود في السـوبر ماركـت الـذي يقـول كلمة "أشكرك" لمستخدم ماكينة تسجيل المدفوعات دون حتى أن يرى الزبون.

تيقظ دائماً وحاول أن تجد الأشياء التي تشكر الناس عليها، فكل مرة تقول فيها "شكراً"، فإنك بذلك تطرى على الشخص الآخر. إنك تعطيه الثقة في قيامه بشيء يستحق تقديرك. وعندما تدع الناس يعلمون كم أنت ممتن لما فعلوه، عندما

تطرى على كل تقدم يحدثونه، حتى ولو كان ضئيلاً، فسوف يريدون أن يفعلوا المزيد من أجلك؛ وهذه، هي السلطة المطلقة بعينها.

كيف تستخدم أسلوب الإطراء في تصحيح الأخطاء التي يرتكبها الآخرون؟

إن مفتاح هذا الأسلوب هو أن تطرى على الشخص في الوقت الذي توضح له الخطأ الذي ارتكبه. وعندما تحاول إصلاح الشخص، لا الفعل، فإنك تصبح غاضباً؛ لأنك تقوم تلقائياً باستخدام النقد اللاذع والسخرية، إذا كنت تعتقد أن اللغة التي استخدمتها في الطرق الخاطئة تعتبر لغة عنيفة، فعليك أن تقوم بتصحيح أخطاء أحد الأشخاص عن طريق استخدام أسلوب الإطراء، وبهذه الطريقة، فإنك لا تحطم كرامة هذا الشخص أو تفقده احترامه لنفسه؛ لأنك بذلك جعلته يحتفظ بماء وجهه. سوف يستغرق الأمر بعض الوقت والصبر، والفهم، لاستخدام هذا الأسلوب، ولكن إذا أردت أن تفوز بسلطة مطلقة على الناس الذين تتعامل معهم، فإن النتائج التي ستحصل عليها تستحق المجهود الذي ستبذله من أجلها.

لكي تجعل من أحد الأشخاص بالفعل شخصاً مهماً جداً

من الصعب الآن في ظل هذا العالم الذي يسير كل شيء فيه أتوماتيكياً والذي يستخدم فيه الكمبيوتر في كل مجال ألا تشعر بأنك لست جزءاً من معدات مكتبية أو امتداداً لبعض الأجزاء من الآلات والماكينات، حتى خارج مكان العمل، فإن الشخص يشعر بأنه أصبح لا وجود له الآن أكثر من ذي قبل، بما أن الكمبيوتر يعتمد على الأرقام أكثر من الأسماء في أغراض الائتمان، وإثبات الهوية، والقيام بإعداد الفواتير. اليوم يبدو أن الناس لم يعودوا يحتفظون

بأهميتهم كأفراد كما كانوا من قبل، وذلك يجعلهم يتوقون أكثر إلى مزيد من لفت الانتباه إليهم والشعور بأهميتهم.

الخوف من عدم النجاح هو قوة دافعة توجد داخل الشخص

إن الرغبة في أن تكون مهماً والخوف من عدم النجاح في ذلك،إنما يعتبر قوة دافعة توجد داخل كل شخص ويمكنك استغلال هذه الحقيقة لصالحك لكي تكتسب سلطة مطلقة في التعامل مع الناس. اجعل من كل واحد من مرؤوسيك أو الموظفين الذين يعملون لديك شخصاً مهماً جداً، وسوف يفعلون أي شيء تطلبه منهم، فبإمكانك أن تجعل فعلاً من كل فرد في مؤسستك شخصاً مهماً جداً عندما تستخدم الأساليب التالية:

1. امنح للشخص الآخر اهتمامك الصادق، فإن الرفض يجرح، والاهتمام يبرئ. إن الأمر بهذه البساطة.
2. قم بتشجيعه على التحدث عن نفسه واهتماماته، فهذا يوضح له مدى أهميته بالنسبة لك.
3. امنح كل شخص الذاتية التي يرغبها وذلك بأن تدعه يعلم أنك تريده، وتحتاج إليه.
4. تذكر اسم هذا الشخص، لا تجرده من لقبه، أو تحط من قدره أو تسخر منه؛ لأن اسمه هو أهم وأغلى ما يمتلكه.

5. لا تثق ثقة كاملة في شخص ما دون أن تناقش أفكاره، أو توضح له رغبتك في سماع آرائه واهتماماته؛ لأن هذه الثقة من أسرع الطرق لرفض شخص ما وفقدان صداقته، حتى إنه من الممكن أن تصنع منه عدواً.

6. لا تفكر في نفسك أو فيما تريده من هذا الشخص، وسوف تحصل على ما تريد- السلطة المطلقة في تعاملك معه- عندما تمنحه ما يريده.

إن أفضل طريقة لتلخيص ما تقدم لك هو إنك إذا أردت أن تكتسب سلطة مطلقة على كل شخص تتعامل معه، فاجعل هذا الشخص إذن يشعر بأهميته، عليك أن تعظم من شأنه بكل طريقة تخطر على بالك، وأحد أفضل الطرق للقيام بذلك هو استخدام أسلوب الإطراء. تذكر أن الإطراء يطلق الطاقة ويعمل كمحفز على إنجاز مزيد من العمل، فعندما تطرى على شخص ما، فلا يمكنه وقتها أن يفكر في نفسه، بل إنه تلقائياً سوف يفعل ما تطلبه أنت منه وهذه هي السلطة المطلقة، التي ستجعلك دائماً تحصل على ما تريد.

كيف تحفز الموظفين بمعالجة الأخطاء؟

إن المؤسسات تواجه مشكلة إدارية جسيمة في الإبقاء على الموظفين الأساسيين،وأكبر عاملين وراء- حدوث هذه المشكلة هي عدم قدرة الإدارة على تحقيق العدل والاعتراف بحقوق الموظفين، ومعاملة الموظفين الأكفاء الذين يرون أن الإدارة تعاملهم بظلم أو تضطهدهم يمثل إعاقة لأية شركة، خاصة إذا ما كانت شركة صغيرة – حيث يلعب كل موظف دورا جوهرياً فيها، ودائماً تصرف الشركات المال وتبذل وقتها في تدريب الموظفين- للأسف ليقوم هؤلاء الموظفون بتقديم الشكاوي ضد الإدارة أو زملائهم، ثم يقوموا أخيراً بترك الشركة.

كيف تحمي موظفيك وتجعلهم سعداء

لا بد أن تعترف بحقوق موظفيك، وأن تضع إجراءات وقائية للتأكيد للموظفين أنك لا تستغلهم، و ها هي بعض الخطوات التي يمكنك اتخاذها لتحمي موظفيك، وأن تجعلهم سعداء في الوقت نفسه، فتكون قد تمكنت من الاحتفاظ لشركتك بعمال ثابتين:

اطلع على النظم والقوانين

اطلع بنفسك على بعض أهم القوانين التي تحمى حقوق الموظفين، اقرأ كل ما تقدر عليه فيما تراه متعلق بهذا الموضوع، كما لا بد أن تكون على دراية كاملة بالنظم والقوانين والسياسات التي تنتهجها شركتك داخل محيط العمل، وهذا يشمل أوصاف الوظيفة، ونماذج العمل، وبالخاصة إجراءات التشغيل القياسية.

معرفة اتجاهات واهتمامات الموظفين

لا بد وأن تكون مطلعاً على ما يدور في إدارتك – وكن مستمعا جيداً. مما سيمكنك من معرفة اتجاهات واهتمامات الموظفين لديك وكذلك أهدافهم البارزة.

منح الموظفين حقوقهم

لا بد وأن تواجه عدم الاتزان في القوى بين الشركة والموظفين الأفراد، وذلك من خلال منح الموظفين حقوقهم، فعندما تضمن الشركة حقوق موظفيها، فإنها بذلك تضع قيوداً لسلطاتها وتبنى جسراً من الثقة في العمل، فالحقوق تظهر الإيمان العميق من جانب الإدارة بمواجهة مشاكل الموظفين بطريقة مباشرة، ومثل هذه الحقوق، حق الاستئناف في القرارات التي يراها الموظف تعسفية، حق الحصول على معلومات كاملة ودقيقة • باستثناء بعض السجلات عن الموظفين،

أو الخطط التي قد يستخدمها المنافسون، أو البيانات المالية الحساسة"، وحق التعبير عن الآراء المتعلقة بقضايا العمل دون خوف من توقيع عقوبة عليهم، وحق مواجهة من في السلطة والاعتراض على قراراتهم التعسفية دون خوف من توقيع عقوبة، وحق عدم المشاركة في فرق العمل- والعمل مفرداً، وحق أن يكون لدى الموظف التزامات أخرى بالإضافة إلى التزاماته في العمل.

تقليل الفوارق بين الموظفين

قلل من الفوارق بين الطبقات- وهذا يعنى أنك ينبغي ألا تعامل الموظفين على أنهم مواطنون من الدرجة الثالثة، وأفراد الإدارة على أنهم من الطبقة الأرستقراطية، وكثير من الشركات لديها غرفة سفرة تسع معظم الموظفين دونما قيود، وإذا كان الغرض من هذه الغرفة هو استخدام كل الموظفين لها، فهذا شيء جميل، ولكن ينبغي أن تكون الغرفة متاحة لكل موظف أو مجموعة موظفين، وهناك بعض الدلائل التي تبرز طبقية ما في نظام الشركة مثل حمامات خاصة للمسؤولين وأماكن لركن سياراتهم، وحصولهم على أسهم في الشركة- وغيرها من الامتيازات .

افحص المرتبات والتأمينات

افحص المرتبات والتأمينات- بمعنى أن تنظر في المرتبات التي تدفعها لموظفيك بالنظر إلى ما تدفعه الشركات المنافسة لعملائها، وطبقا لقوانين العمل، واعلم أنه إن لم يتم تعويض الموظفين جيداً، فمن الاستحالة أن تبقى عليهم، ولا بد من أن تعكس المرتبات القيمة النسبية للوظائف المختلفة في العمل، فإن الموظفين قد يشعرون بالإحباط إذا ما رأوا أحد نظرائهم يحصل على مرتب أعلى

منهم بالرغم من أن مسؤولياته أقل منهم أو أن وظيفته أقل أهميته من وظيفتهم، وليمكنك توخى العدالة في نظام مرتباتك، ضع قائمة مرتبة بوظائف الشركة طبقا لأهميتها بالنسبة للشركة، ثم قارن بعدها، هل تتناسب هذه المرتبات مع الوظائف، ثم انظر بعد ذلك في أمر التأمينات، واعلم أن أهم ما يشغل بال الموظفين هو " التأمين الصحي". وتتنوع التأمينات الأخرى في أهميتها طبقا لديموجرافيا القوى العاملة، فعلى سبيل المثال، يركز الموظفون الكبار على المعاش بينما يركز الموظفون الشباب ممن يعولون أطفالاً على الفروق في ساعات العمل، وأن يتمتع أطفالهم ببعض الرعاية.

تجنب المحسوبيات

تجنب المحسوبيات، وهذه نقطة مهمة خاصة إذا ما كان في إدارتك بعض الأصدقاء أو الأقارب، فإن بعض الموظفين الآخرين سوف يتطلعون إلى الحصول على مثل هذا القدر من المحاباة، ومن هنا، فلا بد أن تكون مكافأتك قائمة على الأداء،- ولا بد من تنفيذ ذلك بدقة في كل أرجاء الشركة، وإذا ما أراد المشرف محاباة أصدقائه أو أحد أفراد العائلة، فليكن ذلك على شكل هدية – وليس أموالاً نقدية. "

نظم المكافآت المرنة

استخدم بعض الخطط في وضع نظام للحوافز – خاصة تلك المتعلقة بأداء الموظفين ولأن احتياجات الموظفين مختلفة، فلا بد أن تكون نظم المكافآت مرنة، فلتضع مثلاً نظام مكافآت خاص بكل موظف أن أمكنك ذلك، ويمكنك ذلك بأن تسأل الموظفين عن احتياجاتهم الرئيسية، ومن هنا يمكنك توفيق المكافآت مع رغباتهم، والخطط المصممة جيداً، تحسن من نتائج التشغيل، وتزيد من قبول

ورضا العمال فهي تظهر للموظفين أن كل عمل إضافي يقومون به يتم مكافآتهم عليه.

عدم إظهار الاحترام للموظفين

علاوة على التقدير، فإن الموظف له مطلب آخر أساسي يختلف عما تنص عليه مبادئ الإدارة السليمة، مطلب يتعين على المدير أن يلبيه، ولكنه كثيراً ما يتجاهله، وهو الاحترام. هناك شركات تطلق على بعض موظفيها مثلاُ لقب" محترفين "، وتلقب البعض الآخر ب" طاقم المكتب"، ورغم أن عبارة" طاقم المكتب" تشير إلى موظفي السكرتارية، والأعمال المكتبية، وغير التنفيذيين، إلا أنها كانت تعني ضمنا كل من هم ليسوا بمحترفين. ومن ناحية أخرى توجد شركات تدعو موظفيها بلقب" شركاء" وهو ما يشعرهم جميعا بأهميتهم وبأنهم جزء من فريق عمل متكامل، يظهر احترامك للمعرفة والمهارة التي يتميز به مرؤوسك، فقد تكون لديهم خبرة بكيفية أدائهم وظائفهم تفوق خبرتك أنت شخصياً. وسوف تكتشف أن تعامل رؤساء العمل بقسوة مع موظفيهم يمثل حالة شائعة في العالم بأسره، ولكن إدارة الموظفين ليست بالمهمة السهلة، فهناك من قد يتمتع بمواهب خارقة لكنه بحاجة للتشجيع والطمأنة باستمرار، وهناك من قد يحتاج إلى أن يعمل دون تدخل رقيب أو مشرف كي يبدع في أدائه.

عدم إدراك الفروق الشخصية بين الموظفين:

ابذل قصارى جهدك كي تعرف موظفيك كأشخاص عاديين. حاول أن تتعرف على توجهاتهم، الأمور الحساسة بالنسبة لهم، عاداتهم الغريبة، احتياجاتهم ورغباتهم، وما يحبون وما لا يحبون، الأشياء التي تلهب حماسهم أو تطفئه، وما هي الأمور التي تميزهم عن الغير. حاول أن تعرف الموضوعات التي

يحبون الحديث عنها، وما هي بواعث فخرهم واعتزازهم بأنفسهم، ما هي أهدافهم، ما هي شكواهم، ما الذي يضحكهم، ما الذي يكدرهم.

عندما تعرف نقاط القوة لدى كل فرد، ونقاط ضعفه، سوف تكون قادراً على أن تحصل على أفضل ما لديه عندما تسمعه ما يهواه من عذب الحديث، وفي نفس الوقت تقدم له ملاحظاتك على نقاط الضعف التي ينبغي أن يتغلب عليها.

الخطأ عند تحسين معنويات الموظف

هناك العديد من الأسباب تؤدي إلى ضعف الحالة المعنوية لدى الموظفين والبعض منها يرجع- على سبيل المثال- إلى ظروف العمل المادية والسيكولوجية أو ضعف المرتبات، وكلها أمور فوق طاقة المدراء، وفي كثير من الأحيان، يكون السبب في نقصان الحالة المعنوية قضايا خاصة بكل إدارة وهي أمور في اختصاصات المدير مثل مشاكل الموظفين الدينية والعنصرية، ومشاكل الأقليات أو عدم المقدرة على فصلهم... وهي مشاكل يتم التغاضي عنها لأنها قد تفجر شكاوي اضطهاد وتعصب ضد الشركة، ولكن هناك شيء واحد أكيد ... وهو إذا انخفضت الروح المعنوية عند موظف، فإن المشاكل دائماً تنتج بعدها.

هبوط الروح المعنوية بفرض العقوبات وعدم العمل على تصحيح الأسباب المؤدية إليها.

عندما يقوم بعض المدراء بمواجهة المشاكل الناتجة عن هبوط الروح المعنوية لدى الموظفين مثل الغياب وقلة الإنتاج، فإنهم يتعاملون معها كما لو كانت مشاكل تقصير، ويقومون بفرض عقوبات على الموظفين، وهذا إجراء يعمل على حل مؤقت للمشكلة، أما الحل طويل الأجل فهو يكمن في التعرف على أسباب هذه المشاكل والعمل على تصحيحها.

وقد يكون غياب فرد أو اثنين عن العمل مؤدياً إلى انخفاض الروح المعنوية لدى الموظفين في نفس الإدارة، وقد يكون ضعف الثقة والموضوعية والإرشاد والعدالة من المدراء عامل مسبب في الدوران الوظيفي العالي... ونقصان المعلومات والتغذية الاسترجاعية للأداء وعدم الاعتراف بالإنجازات كلها أمور تؤدي إلى قلة إنتاج، ولتجنب هذا الخطأ عليك اتخاذ هذه الخطوات :

- تعرف وركّز على الأسباب المؤدية إلى هبوط الروح المعنوية. تحدث مع موظفيك، ولا حظ ما الذي يدور في إدارتك، وألق نظرة على محادثات الموظفين وكذلك اتجاهاتهم من خلال الاستبيانات.

- إذا كانت المشكلة تكمن لديك أنت، أو أحد سابقيك، عليك أن تكتشف ما الذي يسبب عدم الرضا، وعد بأن تبذل أقصى ما لديك لحل هذه المشكلة، وربما يكون المدير الذي سبقك في هذا المكان قد وضع أسساً معينة والتي لا بد أن تغيرها وربما يكون موظفوك على اعتقاد بأنك سلبي جداً أو لا تقدر موظفيك أو أنك لست صلباً بما فيه الكفاية للتعامل مع مشاكل الموظفين.

- تأكد من أن موظفيك يحصلون على المعلومات المتعلقة بالمهمة التي يؤدونها وكل التفاصيل عنها.. أظهر ثقتك في موظفيك واحترامك لهم، ووفر لهم فرص للتدريب والتطوير، وأرصد مكافآت بناء على النتائج، وترقيات بناء على الأداء، وليس السياسات، دون ملاحظاتك على إنجازاتهم الاستثنائية والمتوقعة، وأثن عليهم على مرأى الموظفين، وشجِّع الموظفين على إبداء آرائهم وأفكارهم، واجعل أفكارهم محل تنفيذ، بدلاً من أن تجعلهم يشعرون بالتهديد.

- أما إذا كانت المشكلة في حيز العمال الذين يسببون المشاكل، تحاور معهم لمعرفة أسباب هذه المشاكل وحاول أن تغير سلوكهم، واشرح لهم كيف أن سلوكهم يؤثر على كل فرد في الإدارة، وإن لم تجد مناقشاتك معه اجعلها مهمة زملائه في الحديث معه، أما إن فشلت هذه المحاولة أيضاً، وقّع عليه بعض العقوبات لفترة زمنية محددة مثل منع أرباحه لمدة ثلاثة أشهر أو الخصم من مرتبه (بسبب التأخر عن مواعيد العمل أو الغياب)، وربما يكون حل هذه المشكلة هو عزل الموظف أو نقله إلى إدارة أخرى، وارصد مكافآت لمثيري المشاكل الذين يتوبون عن أفعالهم هذه.

- أما إذا كانت المشكلة متعلقة في طبيعة العمل أو سياسة الشركة، فقد يكون من الضروري أن تلتزم الشركة، بالتزامات واسعة النطاق وأن تبذل مجهودات حقيقية لإيجاد تغييرات محددة- فلا بد أن يكون من أهدافها مثلاً جعل الوظائف المملة أقل مللاً. وإحدى الطرق لتنفيذ ذلك هو إضافة عناصر جديدة إلى هذه الوظيفة المملة مما يجعلها ممتعة بعضاً ما، والذي سيؤدي على زيادة معدل الإنتاج بعد ذلك ويؤدي إلى قلة الغياب والدوران الوظيفي، أما التغاضي عن الأوجه السلبية لبيئة العمل فإنه يعمل كذلك على خفض الروح المعنوية لدى الموظفين، وللتغلب على ذلك يمكنك إعادة تحديد الوظائف، وتغيير الطريقة التي تؤدي بها الوظائف، وإعادة تقييم المرتبات والأرباح.

الخطأ في التعامل مع الموظف الذي يتحسن أداؤه.

هل لديك موظف لا يتبع الإجراءات أو قواعد العمل، ويتصرف بهذا الأسلوب منذ فترة طويلة؟ إذا كانت الإجابة بنعم، فاعلم أنه لا يمكنك دائماً أن تنجح في دفع الموظف لتحسين أدائه. عندما يحدث موقف كهذا، ستضطر إلى

اللجوء إلى تصرف ما قد ينتهي بفصل ذلك الموظف المتسبب من الخدمة. لكن إنهاء الخدمة قد يتسبب في مشاكل قانونية، وإذا لم تفكر فيما قد تكلفه تلك المشاكل من تكاليف باهظة، فكّر فيما أنفقته على التوظيف والتدريب، والإدارة والإشراف. لذا يتعين عليك أن تبذل ما في وسعك لإنقاذ ذلك الموظف من خلال استخدام برامج تأديبية متنوعة كي تساعده على أن يصبح أكثر إنتاجية، ولكي تحمي الشركة من مواجهة دعاوى قضائية غير منصفة ومكلفة مالياً.

عدم القدرة على التعامل مع متواضعي المستوى

قد يكون لديك موظف يتمتع بصفات حسنة ومحبوب من الجميع، ولا يتأخر عن عمله أبدا، ويحاول أن يبذل أقصى ما في استطاعته لإرضائك. لكن مجهوده هذا يقل بكثير عن مستوى زملائه في العمل وعن معايير الشركة، لا يمكنهم أن يعرفوا كل شيء عن المتقدم للوظيفة من مجرد إجراء المقابلة، فرغم خضوع المتقدم لاختبار مهاراته، إلا أن الوقت والعمل هما اللذان سيحددان فقط إذا ما كان هذا الشخص يصلح للوظيفة التي عُين لها حديثاً، أو نال ترقية لشغلها، أم لا.

ترقية الموظفين إلى وظائف أكثر صعوبة بسبب إخلاصهم وولائهم لا بسبب مهاراتهم وقدراتهم

كثيراً ما يحدث هذا الأمر، بل لقد أصبح يحدث بصورة يومية، فغالباً ما تتم ترقية موظف يعمل لدى الشركة منذ فترة طويلة لشغل وظيفة أكثر صعوبة دون الحصول على تأهيل مناسب لها، وبعد أسبوع أو أسبوعين يظهر الموظف وهو غير قادر على إنجاز مهام عمله الجديد، وعندئذ يضطر زملاؤه إلى تحمل التبعة، وتتكشف في الأفق ملامح مشكلة جسيمة. فأولا وأخيراً، أنت لا ترغب في فقدان مثل هذا الموظف المهم، وكل ما يتعين عليك عمله هو المبادرة إلى

تدريبه على عمله الجديد، وإذا لم يكن هذا الأمر ممكنا لسبب أو لآخر، انقل الموظف إلى منصب آخر يستطيع أن يتولاه، أو صمم له وظيفة تناسب قدراته وبنفس مستوى الراتب، وإذا لم تكن هذه البدائل صالحة، قد تلجأ إلى الإنزال من رتبته الوظيفية مغامراً بذلك بروحه المعنوية وولائه للعمل. هذه هي الخطوات:

- ناقش الموقف مع الموظف بصراحة وحرية.
- أظهر للموظف احترامك لقدراته ولإخلاصه، ولكن أخبره أن كل وظيفة تحتاج إلى الشخص المناسب لها، وأن هذه الوظيفة ببساطة ليست هي المناسبة له.
- إذا لزم الأمر تخفيض الراتب، اشرح أسباب ذلك، وأكد للموظف أنه إذا توفرت مجالات عمل أخرى في نطاق خبرته فسوف تدرس إمكانية تعيينه في إحداها.

قضاء وقت طويل في مساعدة الموظفين ضعفاء الإنتاجية، وتجاهل الموظفين المنتجين

وقتك محدود، ولهذا ينبغي أن تستغله أفضل استغلال. والتغطية على موظف غير مناسب على الإطلاق (لأنك تحبه، أو تعطف عليه، أو تشعر أنك تحتاج حبه واحترامه لك، أو أنك لا تستطيع مواجهته) هي مضيعة لوقتك، وإهدار لمال الشركة، وإذا علم الموظفون في نفس الإدارة بما تفعل، فسوف تعرض نفسك لمشاكل لا قبل لك بها بسبب هذه المعاملة، وقد يعنى ذلك فقدك لاحترامهم، وكراهيتهم للموظف الذي تغطي عيوبه.

كن قائداً بحق، ولا تتحيز لأحد. يمكنك أن تنقل الموظف الذي لا يتناسب مع وظيفته إلى وظيفة أخرى تناسب قدراته، أو يمكنك أن تنهي عمله، فالوقت الذي تمضيه في الإشراف على موظف عديم الفائدة قد يكون ضرورياً لأداء

مهمة أخرى، وتجاهلك للموظفين المجتهدين قد يجعلهم يظنون بأنك لا تقدر عملهم حق قدره. وقد يدفعهم ذلك إلى المجاهرة بسوء الأداء ليتسرعوا انتباهك واهتمامك خطواتك في ذلك هي كالآتي:

أفرادك كلما استطعت ذلك. أبد تعليقاتك على مهامهم، وأسمعهم عبارات الثناء على إنجازاتهم، وتبادل أفكارك معهم.

عدم عقد اجتماعات مصغرة لعرض شكاوى الموظفين

يمكن أن تعقد الاجتماعات المصغرة التي يمكن أن تناقش فيها مشكلات الموظفين في وقت مناسب من الصباح الباكر، أو بعد الظهيرة، مرة كل أسبوع، أو كل أسبوعين. أما فوائد هذه الاجتماعات فهي كثيرة وعظيمة:-

التواصل مع الموظفين

ستكون قادراً على بناء جسور من التواصل مع الموظفين،بدلاً من بناء موانع لا يمكن تخطيها، وحتى إن كانت مدة الاجتماع ى تتجاوز العشرة دقائق ويتم فيها تبادل حوار صغير، فذلك أفضل من عدم وجود حوار على الإطلاق، وعندما تظهر اهتمامك بالآخرين، وتمنحهم انتباهك، وتنصت إليهم وأنت مراع لظروفهم، فسرعان ما ستكشف أنك وضعت يدك على الأسلوب الصحيح الذي يمكنك من التعامل بسلاسة مع الآخرين، وإشعارهم بالراحة، مما يشجعهم على التحدث بصراحة أكبر، وهذا سيصل بك في النهاية إلى تكوين علاقات صداقة دائمة.

سوف تحصل على المساهمة والمساندة

سوف تحصل على المساهمة والمساندة اللذين تحتاجهما لحل مشاكلك الشخصية، أنت تجتمع بموظفيك كي تحل مشاكلهم، لكنك قد تستخدم نفس الاجتماعات كي تساعدك في وقت تحتدم فيه شدة المواجهة، أمر يختلف تماماً عن

طلبك لمساعدتهم ومساندتهم في وقت يخلو من الصراعات المهنية، وسوف تندهش من مدى التعاون الذي ستتلقاه، ورصيدك الذي سيزداد مرة تلو الأخرى لدى موظفيك.

خطوات عقد اجتماع مصغر هي كما يلي:-

- ❖ كن متواجداً لكي يسهل العثور عليك عند الحاجة.
- ❖ أزل أية مخاوف لدى الموظف من أن شكواه سوف تتسبب في مضايقتك ,
- ❖ انشر خبر عقدك لاجتماعات دورية مع توضيح سببها وزمنها ومكان عقدها، تركك الباب مفتوحا أمام الموظفين لن يفيد ما لم تخبرهم بنفسك بأنه مفتوح.
- ❖ نح جانباً القواعد واللوائح_ على الأقل أثناء عقد الاجتماع. إذا أردت أن تصل إلى جذر المشكلة وأسلوب علاجها بطريقة منظمة، اجعل الاجتماع بسيطا وخاليا من التعقيدات.
- ❖ كن صبورا، وساعد موظفيك على التعبير عن مشاكلهم بحرية، إذ ينبغي عليك أن تنصت لكل شكوى على حده وفي أقرب فرصة مهما كنت مشغولاً.كن صبوراً وأظهر تفهمك للموظفين الذين لا يعرفون بأنك تفهمت مشكلتهم وأنك راغب في مساعدتهم.
- ❖ اسألهم عن نوع المساعدة التي يرغبون في الحصول عليها، فهذا قد يحول الاجتماع من مجرد جلسة لطرح الشكاوى إلى لقاء مليء بالفوائد والمزايا بالنسبة لك.
- ❖ تقاسم أفكارك معهم، فقد تثير تعليقاتك بعض الأفكار الجيدة لديهم، وقد تكون ذات قيمة بالنسبة لك.

- تخلص من الانطباعات والأفكار المسبقة، ولا ترفض أية فكرة تتعارض مع ما تؤمن به.
- لا تتخذ قرارات متسرعة. كن متفتح الذهن واستمع لكل الحقائق، فكر فيها، وتأكد من صحتها، وتمعن فيها جيداً، فالقرارات التي تأتي بعد طول تفكير أفضل من تلك التي تأتي بسرعة.
- دون ملاحظاتك، وسيضمن لك ذلك تنظيم ما يحدث في الاجتماع وتذكره بالتفصيل. ركّز على الأفكار الجيدة التي تظهر أثناء المناقشات، فقد تكون فكرة واحدة جيدة هي أفضل ما قد يتمخض عنها الاجتماع.
- قم بتلخيص ما جرى، انتهز فرصة تذكرك لتفاصيل الاجتماع، وراجع ما دونته من ملاحظات، ثم قم بكتابة تقرير بنفسك أو بإملاء شخص آخر كي تحتفظ به في ملفاتك.
- أعلن قراراتك، فعندما يؤدي الاجتماع إلى صدور شكاوى وظهور ومشكلات شخصية لدى الموظفين، يتعين عليك في تلك اللحظة أن تتعامل مع كل قرار كحالة فردية. أبلغ كل موظف بقرارك فيما يتعلق بمشكلته الشخصية، بنفسك وفي مكتبك الخاص لا عن طريق السكرتيرة أو كتابة مذكرة للموظف. هذا التصرف من شأنه أن يظهر اهتمامك بالشخص وبالمشكلة. أما إذا كانت الشكاوي والمشكلات خاصة بالإدارة أو بمجموعة من الموظفين، ادع لعقد اجتماع ثانٍ كي تعلن لهم عن قراراتك.

المصادر والمراجع

المراجع العربية:

1. دونالد ب سباركس، ديناميكية التفاوض الفعال- منهج يكسب للحصول على ما ترغب فيه، الطبعة الأولى.
2. طه كاسب، فن التفاوض والإقناع، دار عالم الثقافة للنشر والتوزيع- الطبعة الأولى.
3. طه كاسب، كيف تكون مديراً مبدعاً وتحصل على أفضل ما لدى الآخرين، دار عالم الثقافة للنشر والتوزيع- الطبعة الأولى.
4. فرانك ما كنير، يمكنك أن تطلب منهم أن يعملوا، الطبعة الأولى.
5. أوبراي دانيالز، الحصول على أفضل ما لدى الناس في العمل، الطبعة الأولى 2001م.
6. كين بلا تشارد، المهمة الممكنة، الطبعة الأولى 1998م.
7. عبد الحكم الخزامى، أسس عملية التفاوض، القاهرة- بدون.
8. تقنية التفاوض، المؤسسة العربية لضمان الاستثمار- العدد السادس- الكويت.
9. د. جاك دنكان، أفكار عظيمة في الإدارة، ترجمة: محمد الحديدي.
10. كيت كينان، أسس الإدارة الناجحة، ترجمة: مركز التعريب، البرمجة ــ الطبعة الأولى.
11. دايان تريسى، الإدارة بالفطرة للمدير ورجل الأعمال، ترجمة: نسيم الصمادي، الشركة الدولية للإعلام ــ القاهرة ــ الطبعة الأولى.
12. مايكل موريس، المدير لأول مرة، ترجمة: معتصم الجلابي، الرياض ــ الطبعة الأولى.
13. داني كوكس وجون هوفر، القيادة في الأزمات، ترجمة: هاني خلجة وريم السرطاوي ــ بيت الأفكار ــ أمريكا ــ طبعة 1998م.

المراجع الأجنبية:

Sarah Litvinoff, The Confidence Plan, 2004.

Anthony Robbins, Awaken The Glant. within, USA.

jack Confild & Mark Victor Hasen & les Hewitt, The Power of Focus, USA-2002.

James K.Von Fleex, 21 days to unlimited power with people, new jersey.

Robert Albert & Michael Emmons, Your Perfect Right, 1995- USA.

les Glblin, How To Have Comfidence & Power In Dealing With People, 1999.

Kathrgn d. Cramer. Ph.D When Faster – Harder – Smarter Is Not Enough, 2002.

Harry Alder & Beryl Heather, NLP In 21 Days, 1998 – London.

Meloday Beattie,code Pendent Nomore,U.S.A-1996.

Anthony Robbins, unlimited Power,1997.

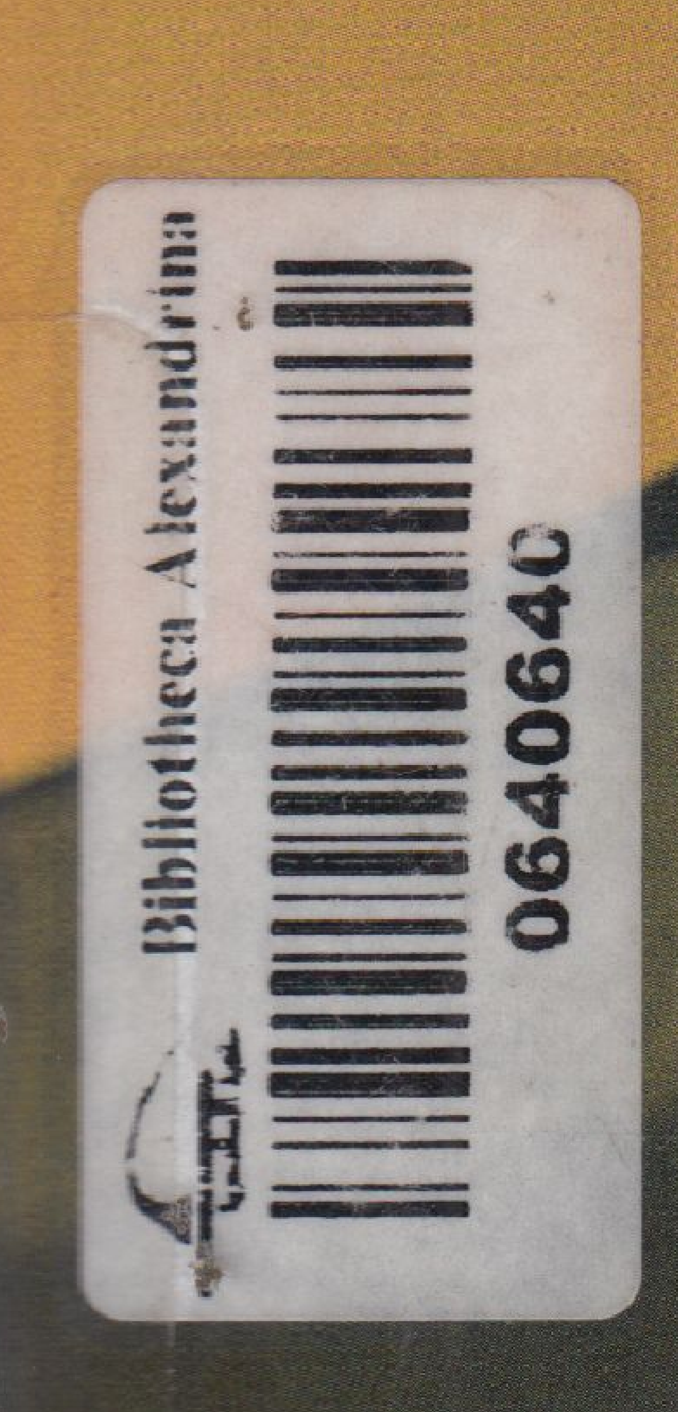
Robert Bolton 2 Dorothy Grover Bolton,1996.

Suzan Quilliam, what makes people take, 2003.

Juy slaxeon & Bill fLucas, Be creative, 2004.

محتويات الكتاب

كيف تحفز الآخرين
وتحصل على أفضل ما لديهم





ISBN 9957-36-169-4
9 789957 361693



دار الأسرة للنشر والتوزيع
تلفاكس: 00962-6-5689113 - عمان - الأردن
E-mail: daralosra@yahoo.com